

**Proyecto “APOYO A LOS NUEVOS ACTORES ECONÓMICOS
PARA UNA DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA, INNOVADORA
Y SOSTENIBLE EN CUBA”**

INFORME DE INICIO

Socios implementadores: Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Período de reporte: 10 de Junio de 2024 al 31 de marzo de 2025

Fecha de entrega: 17 de abril de 2025

Esta versión del informe de inicio se ha preparado para la revisión del Comité Directivo, programada para el 29 de abril de 2025]





Índice

1. Listado de Acrónimos	4
I. Resumen Ejecutivo	7
II. Datos básicos del Proyecto.....	9
III. Descripción de la Acción.....	10
A. Contexto general	10
B. Descripción de la Acción.....	12
C. Conformidad con las políticas nacionales	20
IV. Descripción de la Fase de inicio y progreso	21
A. Evolución del contexto	21
B. Descripción de las actividades implementadas	22
C. Reclutamiento de equipos, constitución de la UGP y establecimiento de los diferentes órganos de gobierno del proyecto.....	24
D. Determinar el set de informaciones sobre situaciones, demandas y vacíos temas normativos, institucionales y financieros.	28
E. Proceder a conformar la versión final del Marco Lógico de la Acción, y conexión con su presupuesto.....	32
F. Marco lógico revisado.....	32
G. Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje	33
H. Definir el proceso de convocatorias, requisitos a cumplir, organización del proceso de lanzamiento de convocatorias y composición y responsabilidad de los Comités conformados, entre otras.	34
I. Determinar el mecanismo de Gobernanza de la Acción	35
J. Realizar el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales en temáticas relevantes a los enfoques que promueve la Acción	36
K. Precisar las alianzas institucionales y otras iniciativas que sean identificadas..	37
L. Definir el Plan Operativo General y Plan de Trabajo Año 1	39
M. Conformación del Plan de adquisiciones y programa de capacitaciones, asistencias e intercambios técnicos nacionales e internacionales	45
N. Validar las actividades que serán realizadas	45



O. Identificar los potenciales espacios creativos para apoyar el proceso de desarrollo de ideas y proyectos, iniciando diálogos con universidades, parques científicos, y otros actores.....	45
V. Dificultades encontradas y medidas adoptadas para superarlas.....	47
VI. Conclusiones de Fase de inicio	48
VII. Recomendaciones para la Fase de Implementación.....	49
Anexos.....	51



1. Listado de Acrónimos

AFD: Agencia Francesa de Desarrollo

ANEC: Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

BANDEC: Banco de Crédito y Comercio

BANMETRO: Banco Metropolitano

BCC: Banco Central de Cuba

BDS: Business Development Services

BPA: Banco Popular de Ahorro

CAM: Consejos de la Administración Municipales

CAP: Consejo de la Administración Provincial

CEDEL: Centro de Estudios de Desarrollo Económico Local y Comunitario

CEDET: Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial

CE-GESTA: Centro de Estudio de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo

CEJ: Centro de Estudios de la Juventud

CEM: Centro de Estudios de la Mujer

CESPANEC: Centro de Estudio y Superación Posgraduada de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

CG: Comité de Gestión

CIH: Centro Internacional de La Habana

CnA: Cooperativas no Agropecuarias

COMEX: Comercio exterior

CUM: Centro Universitario Municipal

DDM: Direcciones de Desarrollo Provincial

DDP: Direcciones de Desarrollo Provincial

EMD y EPD: Estrategias Municipales y Provinciales de Desarrollo

ENEF: Estrategia Nacional de Educación Financiera de Cuba



ET: Equipo Técnico del Proyecto

FabLabs: Laboratorios Fabricas-entornos de innovación

FMC: Federación de Mujeres Cubanas

FRIDEL: Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Local

GEDEL: Grupo estudios de Desarrollo Económico Local en la provincia de Pinar del Río

INAENE: Instituto Actores Económicos No Estatales

INIE: Instituto Nacional de Investigaciones Económicas

MEP: Ministerio de Economía y Planificación

MES: Ministerio de Educación Superior

MFP: Ministerio de Finanzas y Precios

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

MINCEX: Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera

MINCOM: Ministerio de Comunicaciones

MINJUS: Ministerio de Justicia

MIPYME: Micro Pequeña y Mediana Empresa

MTSS: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social

NAE: Nuevos Actores Económicos

ODS: Objetivo de Desarrollo Sostenible

ONAT: Oficina Nacional de Administración Tributaria

OSC: Organización de la Sociedad Civil

PADIT: Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial

PAMUJERES: Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres

PCT: Parque Científico Tecnológico

PDHL: Programa de Desarrollo Humano Local / Cuba

PDL: Proyectos de Desarrollo Local

PIM: Programa Indicativo Multianual



PNDES: Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PRODEL: Proyecto de Desarrollo Económico Local del CEDEL

SDE: Servicios de Desarrollo Empresarial

TCP: Trabajadores por Cuenta Propia

TIC: Tecnologías de Información y Comunicaciones

UGP: Unidad de Gestión del Proyecto

UIC: Unión de Informáticos de Cuba

VUINEX: Ventanilla Única de Inversión Extranjera

VUCE: Ventanilla Única de Comercio Exterior



I. Resumen Ejecutivo

Este informe presenta los trabajos realizados durante de la fase de inicio del proyecto "Apoyo a los Nuevos Actores Económicos (NAE) para una Diversificación Económica, Innovadora y Sostenible", implementado por la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con financiamiento de la Unión Europea y liderado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) junto con el Instituto de Investigaciones Económicas (INIE). Su objetivo es fortalecer el ecosistema empresarial cubano, especialmente de las MIPYMES, cooperativas no agropecuarias y proyectos de desarrollo local, promoviendo una economía dinámica, inclusiva y resiliente. Durante la fase inicial que abarca septiembre 2024 a marzo 2025, se sentaron las bases estratégicas, metodológicas, técnicas y operativas del proyecto, destacando:

En un entorno de crisis económica agravada por la COVID-19, inflación y restricciones externas, los NAE han emergido como actores relevantes en la reactivación productiva y social del país. Se hace necesario acompañar el proceso de creación y articulación del sector en su proceso de crecimiento.

El proyecto se estructura en torno a cuatro ejes estratégicos de trabajo- **Resultados:** (1) reforzar el sistema de innovación; (2) fortalecer capacidades de gestión y entorno normativo; (3) ampliar acceso a financiamiento; y (4) facilitar la inserción en mercados internacionales.

Durante esta fase de inicio se han constituido los órganos rectores y de trabajo del Proyecto: el Comité Directivo (estratégico) y el Comité de Gestión (técnico), y se han podido consolidar los equipos en las agencias implementadoras, tanto por parte de PNUD como por parte de la AFD, con el establecimiento de una Unidad de Gestión del Proyecto (UGP). Se ha podido avanzar en la formalización de roles, coordinación institucional, estableciendo una dinámica de trabajo basada en la comunicación, coordinación y co-construcción.

Se han llevado a cabo actividades claves que han permitido la definición del Programa Operativo General y el Plan de Actividades del Año 1 de proyecto con la participación activa de los actores del ecosistema del proyecto:

- Mapeo y análisis de actores, vacíos normativos e institucionales.
- 4 Talleres de co-construcción nacionales y regionales (con más de 170 participantes en total).
- Revisión del marco lógico y diseño del plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL).



- Definición del proceso de selección para convocatorias y mecanismos de financiamiento adaptados.
- Establecimiento de alianzas con otros programas e instituciones clave, por ejemplo “Mi Emprendimiento” o “Municipios Sostenibles”.

Mayor detalle puede encontrarse en las secciones IV) B y C del presente informe.

Se han podido identificar algunos desafíos como por ejemplo la reducida articulación entre actores, limitaciones en el acceso a divisas, barreras normativas y brechas de género que se abordarán con enfoques inclusivos y diferenciados territorialmente.

Inicia la Fase de Implementación desde abril 2025, con una duración de 15 meses (hasta el 30 de junio 2026) para el primer Plan Operativo Anual (POA).



II. Datos básicos del Proyecto

Título	Apoyo a los Nuevos Actores Económicos (NAE) para una diversificación económica, innovativa y sostenible
Marco programático	Programa Indicativo Multianual de la UE (PIM) para Cuba (2021–2027)
Cobertura geográfica	República de Cuba, ámbito nacional
Fecha de inicio	Julio de 2024
Fecha de finalización	Junio de 2028
Duración	48 meses
Presupuesto	14.020.000 EUR
Agencias implementadoras	Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Contrapartes nacionales clave	Ministerio de Economía y Planificación (MEP) Ministerio de Comercio Exterior y de Inversión Extranjera
Grupos objetivo	- Nuevos Actores Económicos (NAE): Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES estatales y privadas); Cooperativas No Agropecuarias; Proyectos de Desarrollo Local (PDL). - Actores de apoyo a los NAE y el ecosistema emprendedor: Ministerio de Economía y Planificación, Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales; Instituto Nacional de Investigaciones Económicas; Ministerio de Comunicaciones; Banco Central de Cuba; Ministerio de Educación Superior; Universidades; Parques científicos y tecnológicos; Cámara de Comercio; Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera; entre otros.
Impacto deseado	Contribuir al bienestar del pueblo cubano, mediante el apoyo a una economía dinámica y revitalizada, y a los actores económicos en su innovación, espíritu empresarial, gestión y, en su caso, su acceso a los mercados internacionales
Resultados esperados	<u>Resultado 1</u>: Contribuir a reforzar el sistema de innovación y el desarrollo de ideas, prototipos y proyectos. <u>Resultado 2</u>: Aumentar la creación y apoyar el rendimiento de los nuevos actores económicos, con énfasis en las MIPYMES, en particular, el emprendimiento de las mujeres y las empresas dirigidas por mujeres. <u>Resultado 3</u>: Ampliar el acceso a recursos y a la financiación de los nuevos actores económicos, con énfasis en las MIPYMES. <u>Resultado 4</u>: Incrementar el acceso de los nuevos actores económicos, con énfasis en las MIPYMES, a los mercados internacionales en las áreas relacionadas con la exportación.

III. Descripción de la Acción

A. Contexto general

La crisis económica mundial derivada de la COVID-19 ha generado graves impactos en la economía cubana en el período 2020-2022, incluyendo el encarecimiento de las cadenas logísticas. A estos factores externos se suma el recrudecimiento de las medidas del bloqueo económico impuesto, marcando severas restricciones financieras y la falta de implementación de ciertas medidas de política económica interna, lo que ha retrasado la recuperación planificada, que proyectaba un crecimiento anual de al menos un 4%.

El desempeño macroeconómico de Cuba no ha sido muy favorable:

- En 2021, se esperaba un crecimiento del 6% del PIB, pero sólo se alcanzó un 1,3%.
- En 2022, el crecimiento fue del 2%, en comparación con el 4% proyectado.
- En 2023, se produjo una contracción del 1,9%.

Las proyecciones indican que hasta el año 2025 no se alcanzará el nivel del Producto Interno Bruto (PIB) de 2019. Destaca el crecimiento en el sector de los servicios, mientras que las actividades productivas, como la industria manufacturera, el comercio y el suministro de electricidad, gas y agua, han seguido viéndose severamente afectadas.

Durante los últimos dos años, el país ha enfrentado limitaciones en la disponibilidad de combustible y en la generación eléctrica, a lo que se suma el efecto de la inflación han sido notorios que siguió incrementando a lo largo de 2022, aunque a un ritmo menor que en 2021. Se ha estimado también una reducción de ingresos cercana a los 4 mil millones de dólares, lo que mantiene un déficit financiero externo que impide la normalización de la actividad económica. Esta situación ha generado repercusiones negativas en el desarrollo de programas productivos y sociales, afectando la implementación de acciones orientadas a reducir desigualdades y brindar apoyo a los sectores más vulnerables de la sociedad.

Promoción de mipymes y otros emprendimientos

La Constitución de la República aprobada en febrero del 2019 reconoce nuevas formas de propiedad e incorpora, por primera vez, el reconocimiento de la propiedad privada, con la finalidad específica de “aportar a la identificación y aprovechamiento de potencialidades productivas y al bienestar, para el desarrollo socioeconómico del país”. De esta manera, personas naturales cubanas, además de actividades por cuenta propia, podrían constituir a partir de ese momento “empresas privadas de mediana, pequeña y microescalas MIPYMES (...)”, que son reconocidas como personas jurídicas”.

Desde su surgimiento en el año 2021, los nuevos actores económicos en Cuba, como parte del sector complementario, han ido ocupando un lugar importante en la economía cubana. Sus avances, no solo se muestra en las cifras de 11370 aprobados,

que ya alcanzaba su crecimiento en principios de la fase de inicio de la acción en el año 2024, también en el nivel de actividad que desarrollan.

11370 actores económicos aprobados

11046 mipymes privadas **253** mipymes estatales **71** cooperativas no agropecuarias



La publicación de la Gaceta oficial No.78, en su versión ordinaria, con seis Decretos Ley, dos Decretos y varias Resoluciones de diferentes organismos, relacionados con la actividad de los NAE, en el año 2024, actualizó las regulaciones como se había dispuesto en las normas aprobadas desde 2021 lo que constituyó un hito de alta relevancia para la fase de inicio de la acción y condujo al análisis de las partes implementadoras sobre las principales modificaciones, las cuales incorporaron aspectos novedosos como: nuevos requisitos tanto para las aprobaciones, se descentraliza hacia las estructuras municipales la competencia de aprobación de las empresas privadas y Cooperativas No Agropecuarias (CnA); se amplía y especifica la regulación referente a la responsabilidad social empresarial; la licitación cuando se gestionen bienes estatales; se homogeniza el tratamiento en materia laboral, de seguridad social y contravencional para todos; y se refuerza la importancia de que surjan alineados con la estrategia de desarrollo municipal y se amplían las actividades económicas autorizadas. En el caso de las mipymes de propiedad mixta, se enfatiza en que serían conformadas por las personas naturales y jurídicas cubanas de diferentes tipos de propiedad.

En un contexto de desafíos económicos y presiones externas, los NAE han contribuido a diversificar la economía cubana; a la generación de empleo, especialmente de jóvenes; e introducido nuevos productos y servicios. Al tiempo, se enfrentan a un entorno más dinámico y cambiante debido a factores como la globalización, avances tecnológicos, cambios en las regulaciones y políticas económicas, así como una mayor competencia, tanto a nivel nacional como internacional. Están expuestos a desafíos y oportunidades derivadas de la transformación digital, la apertura a nuevos mercados, la necesidad de adoptar prácticas empresariales sostenibles y la



demanda de mayor innovación, motivo por el cual se ha elevado la conciencia hacia la importancia de la formación continua y especializada.

En este contexto, persisten desafíos para los NAE en cuanto a procesos formativos, marcos normativos flexibles, mecanismos financieros, incentivos, acceso a divisas y mercados mayoristas e internacionales; articulación con el tejido empresarial y el ecosistema de innovación locales y nacional; fortalecimiento de redes de apoyo, políticas públicas locales de atención y fomento y espacios dinamizadores, al tiempo que se precisa continuar cerrando brechas de género en liderazgo y composición.

B. Descripción de la Acción

Objetivos

El objetivo general de impacto es contribuir al bienestar del pueblo cubano, mediante el apoyo a una economía dinámica y revitalizada, y a los actores económicos en su innovación, espíritu empresarial, gestión y, en su caso, su acceso a los mercados internacionales.

Lógica de la intervención

Para ello, la intervención definió los siguientes como sus principales **grupos objetivo** en todo el territorio cubano:

- **Nuevos Actores Económicos (NAE):** Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) privadas y estatales; Cooperativas No Agropecuarias (CnA); Proyectos de Desarrollo Local (PDL). Beneficiarios potenciales incluyen personas que forman parte de NAEs relacionadas con sectores priorizados como sistemas agroalimentarios sostenibles, energías renovables, tecnologías de la información y las comunicaciones, e industrias culturales y creativas; así como aquellos que abordan la economía circular, y apoyan el liderazgo y son potenciadoras del empoderamiento de mujeres y jóvenes.
- **Instituciones gubernamentales nacionales y locales:** Ministerio de Economía y Planificación (MEP); Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales (INAENE¹); Ministerio de Comunicaciones (MINCOM); Ministerio de Educación Superior (MES); Cámara de Comercio; Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX, y sus agencias, incluyendo ProCuba); Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente (CITMA), entre otros.
- **Estructuras de Apoyo a los NAE:** Instituto Nacional de Investigaciones Económicas; Universidades; Parques científicos y tecnológicos; Centros Universitarios Municipales (CUM), ANEC, Cámara de Comercio, Centro de Superación del MINCEX, CEDET, CE-GESTA, Fundación Universitaria de Innovación y Desarrollo la Universidad de La Habana, diversos Proyectos de Desarrollo Local a lo largo del país; entre otros.

¹ Creado por decreto-ley 88/2024, que entró en vigor el 19 de septiembre de 2024. Se incorpora a la gobernanza del proyecto luego de acuerdo de Comité Directivo de 26 de septiembre de 2024.



- **Bancos:** Banco Central de Cuba (BCC); Banco Popular de Ahorro (BPA), Banco Metropolitano (BANMETRO), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), y entidades financieras como FIAMAX, Fincimex, Cadeca, entre otras.

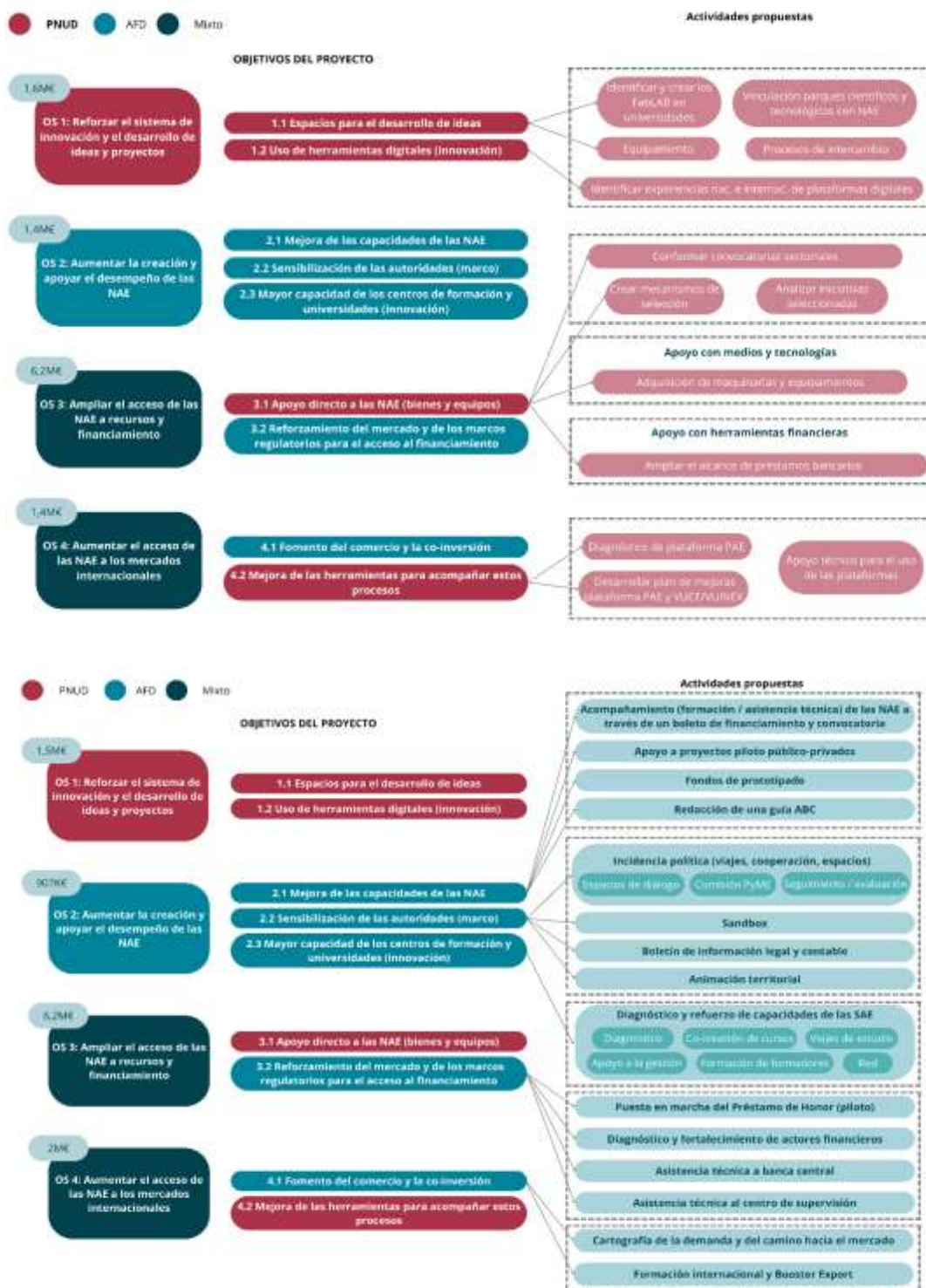
La intervención definió en su Anexo I (Descripción de la Acción) una lógica de objetivo general (impacto), **objetivos específicos (efectos o outcomes)** y resultados (outputs) que se han mantenido y confirmado por parte del Comité de Gestión.

Estos han quedado definidos en el Marco Lógico del proyecto, para el cual se han desarrollado las correspondientes notas metodológicas, ajustando la definición de indicadores, metas y fuentes de verificación.

- **Objetivo Específico 1:** Contribuir a reforzar el sistema de innovación y el desarrollo de ideas, prototipos y proyectos.
 - **Output 1.1:** Establecidos espacios para la creación y el desarrollo de ideas, métodos y tecnologías en los sectores prioritarios, incluidos los relativos a las mujeres y los jóvenes.
 - **Output 1.2:** Mejorado el uso de herramientas digitales y de la comunicación para potenciar la innovación y seguimiento de los NAE.
- **Objetivo Específico 2:** Aumentar la creación y apoyar el rendimiento de los nuevos actores económicos, con énfasis en las MIPYMES, en particular, el emprendimiento de las mujeres y las empresas dirigidas por mujeres.
 - **Output 2.1:** Mejoradas las capacidades de los NAE en los ámbitos de gestión y desarrollo empresarial.
 - **Output 2.2:** Sensibilizadas las autoridades cubanas para el desarrollo de un marco normativo eficaz, justo y adaptado para los NAE.
 - **Output 2.3:** Aumentadas las capacidades de los centros de formación y de las universidades para apoyar la innovación y la gestión de la ciencia en favor de los NAE.
- **Objetivo Específico 3:** Ampliar el acceso a recursos y a la financiación de los nuevos actores económicos, con énfasis en las MIPYMES.
 - **Output 3.1:** Desarrollados mecanismos de financiamiento y aportados medios productivos directamente a los NAE con énfasis en las MIPYMES.
 - **Output 3.2:** Fortalecido el mercado y sus marcos regulatorios para el acceso a financiamiento, en moneda nacional y extranjera, de inversiones necesarias para los NAE.
- **Objetivo Específico 4:** Incrementar el acceso de los nuevos actores económicos, con énfasis en las MIPYMES, a los mercados internacionales en las áreas relacionadas con la exportación.
 - **Output 4.1:** Fomentado el comercio, la coinversión y las empresas mixtas entre Cuba, Europa y otras regiones geográficas como América Latina y el Caribe, así como mejorar las herramientas de la administración pública para acompañar estos procesos
 - **Output 4.2:** Mejoradas las herramientas de administración pública para acompañar este proceso.

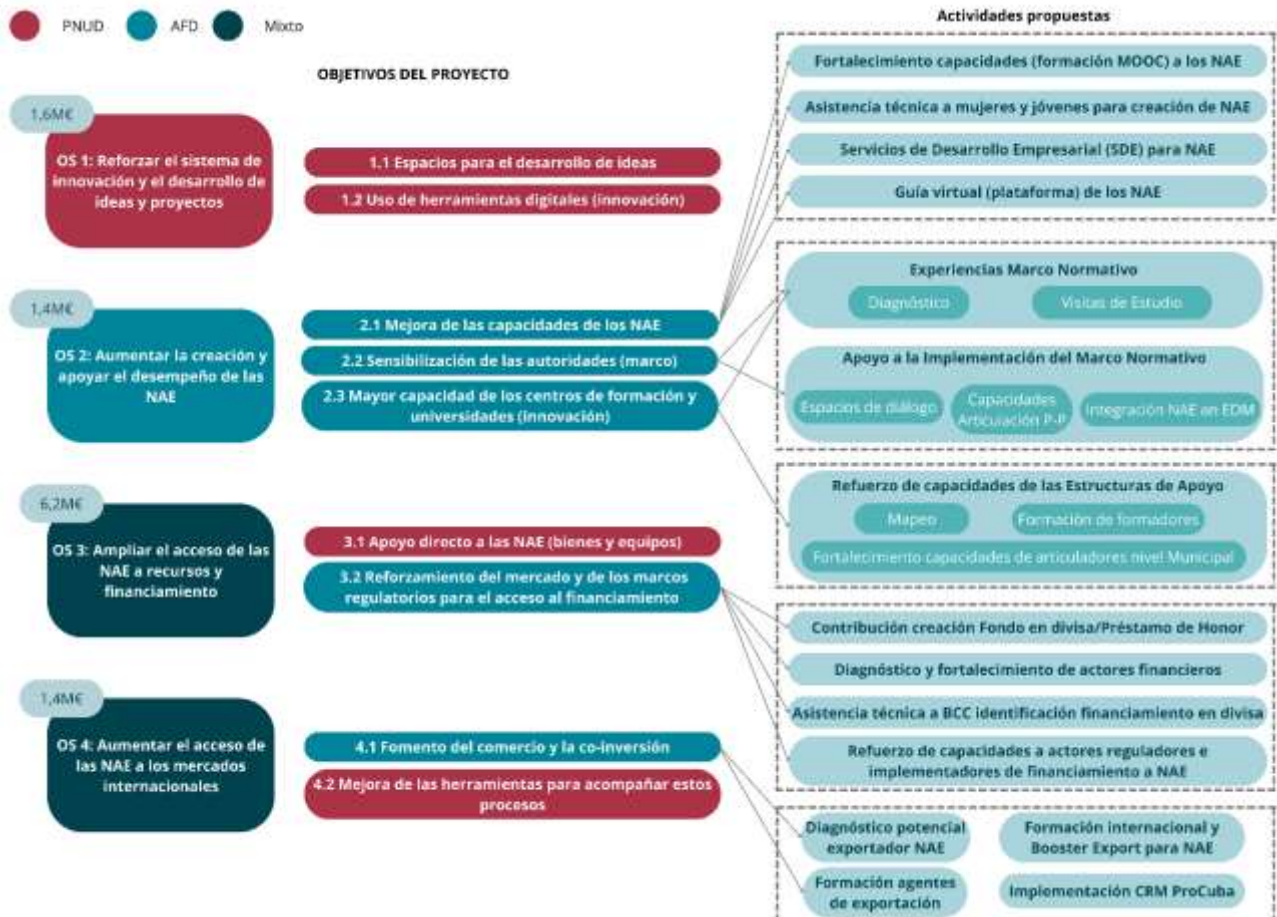
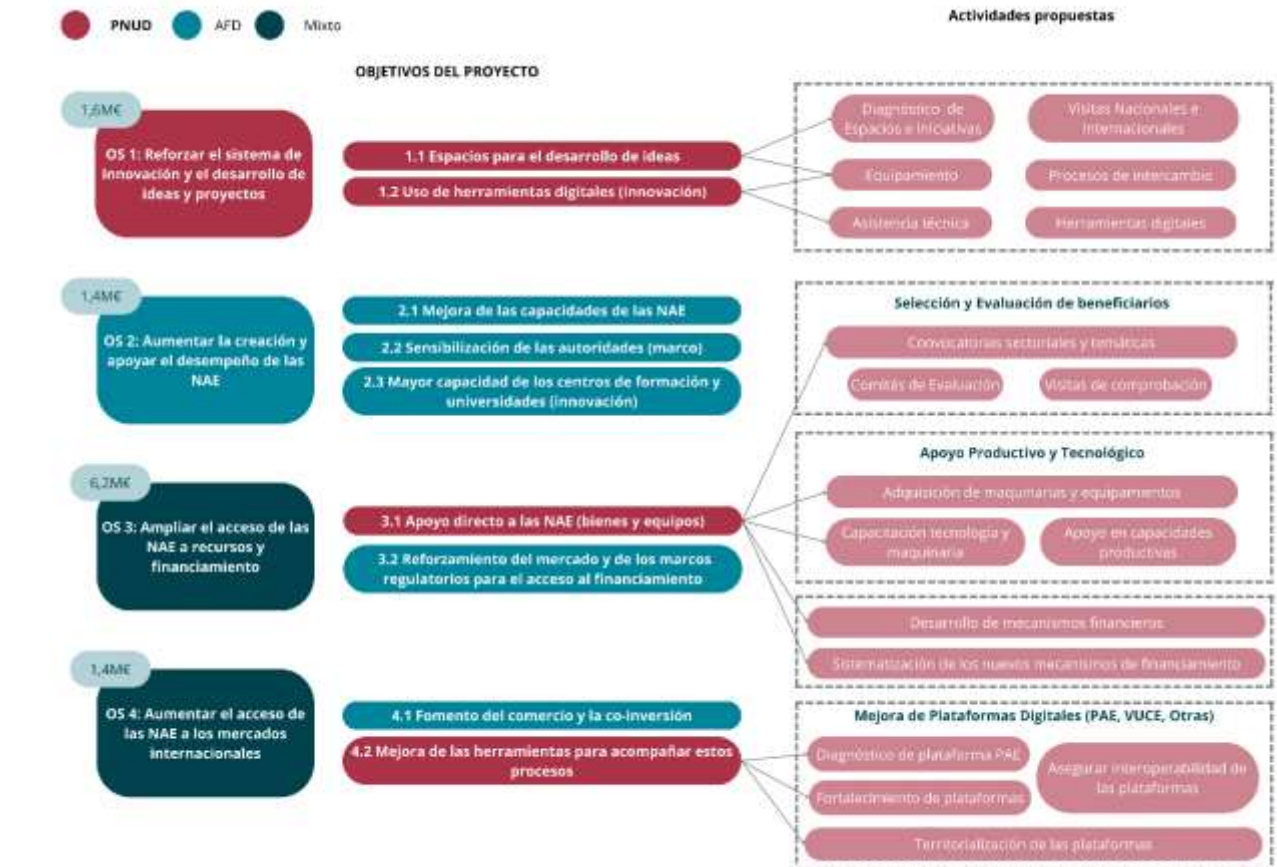
Evolución en el diseño de actividades en la lógica de intervención

ESQUEMA DE PROPUESTA DE ACTIVIDADES Diciembre. 2024 – (Previo a Talleres Co-Creación)





ESQUEMA DE PROPUESTA DE ACTIVIDADES Marzo. 2025 – UGP-AFD & PNUD





Resumen General de Priorizaciones en Talleres Regionales de Co-Creación Enero y Febrero 2025

Los espacios de co-construcción generados en el marco de los talleres regionales contribuyeron efectivamente a la modificación y priorización de actividades.

En el caso particular del **Resultado 1** las prioridades se establecieron en el orden siguiente:

- Diagnóstico de espacios e iniciativas existentes: Una actividad señalada como necesaria en todos los espacios de co-construcción fue el mapeo de los espacios físicos y virtuales dedicados a la innovación en las regiones, incluyendo laboratorios, incubadoras y medialabs. Los resultados servirán como base para diseñar estrategias de fortalecimiento institucional.
- Determinar espacios a crear/fortalecer: Luego, de diferentes formas en los territorios se abordó la necesidad de seleccionar los espacios con mayor potencial de impacto para recibir apoyo prioritario. Se realizarán estudios de viabilidad técnica y financiera para cada espacio propuesto.
- Generar modelos de trabajo para la vinculación: Otra sugerencia compartida con frecuencia fue la necesidad de desarrollar protocolos estandarizados para conectar a los NAE con los espacios de innovación. Los modelos deben tener enfoques territoriales diferenciados según las necesidades de cada región capacitando a facilitadores locales en su aplicación.
- Impulsar intercambio, aprendizaje y cooperación: Al mismo tiempo, otra idea repetida fue la urgencia de organizar encuentros periódicos entre actores del ecosistema innovador para compartir buenas prácticas. Realizar acciones de movilidad para profesionales entre diferentes regiones y países potenciando la creación y fortalecimiento de redes temáticas especializadas en áreas estratégicas identificadas.
- Perfeccionar plataformas digitales de innovación: En todas las regiones se enfatiza en la necesidad de modernización tecnológica en las plataformas con enfoque en usabilidad y accesibilidad. Se implementarán módulos especializados según necesidades de los usuarios. Capacitaciones a los NAE en el uso avanzado de estas herramientas con énfasis en la promoción de su uso en mujeres y jóvenes.

La dinámica de los espacios de co-creación en los talleres regionales también llevó a identificar propuestas de actividades para el **Resultado 2**, el cual requería de un gran análisis para el diseño de actividades, dada la amplitud de las propuestas iniciales, lo cual arrojó priorizaciones según la tabla a continuación, que facilitó el clasificarlas entre prioritarias y no prioritarias:

Resultado	Actividades Prioritarias	Actividades NO Prioritarias
R.2.1 Mejoradas las capacidades de los NAE	- Formación colectiva a NAEs (diferenciada por nivel) - Diseño del <i>Manual del Emprendedor</i> y <i>Manual de Normativas</i> - Apoyo técnico a NAEs que reciban financiamiento - Inclusión de temas como responsabilidad social, certificaciones, metodologías activas	- Cartera de oportunidades MIPYME (no priorizada en Occidente)
R.2.2 Sensibilizadas autoridades sobre marco normativo	- Espacios de diálogo público-privado - Piloto de integración de NAEs en las EDM y EDP - Plataforma interactiva para visibilizar NAEs - Giras de estudio	- Fortalecimiento de capacidades a autoridades (no priorizada en Centro) - Comité de discusión de alto nivel - Experimentos regulatorios (<i>sandboxes</i>) - Estudio de impacto económico y social
R.2.3 Aumentadas capacidades de las estructuras de apoyo	- Inventario y diagnóstico de estructuras de apoyo - Formación de formadores - Asistencia técnica a agentes municipales, INAENE, CUM - Apoyo al MES en formación empresarial y jurídica	(Todas las actividades mencionadas fueron priorizadas)

A lo anterior debe añadirse que en los tres talleres regionales (Oriente, Centro y Occidente) se priorizaron acciones clave para promover el acceso a financiamiento y fortalecer el apoyo directo los NAE con maquinarias y equipos (**Resultado 3**) :

- Mecanismo de financiamiento en divisas: En todos los territorios se coincide en que este aspecto debe ser una prioridad. Se recomienda hacer análisis de experiencias internacionales adaptables al contexto cubano. Establecimiento de alianzas con instituciones financieras internacionales y entidades que contribuyan a formar las capacidades de las instituciones nacionales. Diseño de un producto (o productos) revolvente, ajustado a las características de los actores potencialmente beneficiarios que generan flujos en divisas.
- Capacitación a Comités de Evaluación: En los tres talleres se propone una forma clara, transparente y precisa para la evaluación de proyectos innovadores, incluyendo módulos sobre análisis financiero, impacto social y sostenibilidad. En Oriente se propone con fuerza que los lanzamientos sean



regionales y que se conformen comités de evaluación considerando las capacidades de cada región.

- Convocatorias sectoriales: Existe coincidencia en la necesidad de hacer convocatorias sectoriales diseñadas sobre bases técnicas con criterios de selección transparentes. Los llamados tendrán componentes específicos para mujeres y jóvenes. Se implementará un sistema de acompañamiento post-adjudicación.

Además, se planteó la necesidad de realizar, en el caso del resultado 3.2 las siguientes actividades en prioridad:

- Estudios de mercado y mapeo del tejido productivo local, incluyendo identificación de actores, análisis de potencial innovador y articulación territorial. Esta acción es vista como base para diseñar políticas y mecanismos de apoyo más adaptados a las realidades de cada región.
- Reforzamiento de capacidades a reguladores, bancos, autoridades locales y los propios NAE. Se propone la creación de Equipos Técnicos Asesores especializados (por ejemplo, en huella de carbono) y el fortalecimiento del rol de los asesores NAE en las sucursales bancarias.
- Impulso a la propuesta del "Préstamo de honor", destacando la necesidad de realizar experiencias piloto, establecer criterios de selección de beneficiarios (como enfoque exportador o acceso a divisas), y garantizar condiciones adecuadas en los territorios más vulnerables para su implementación.

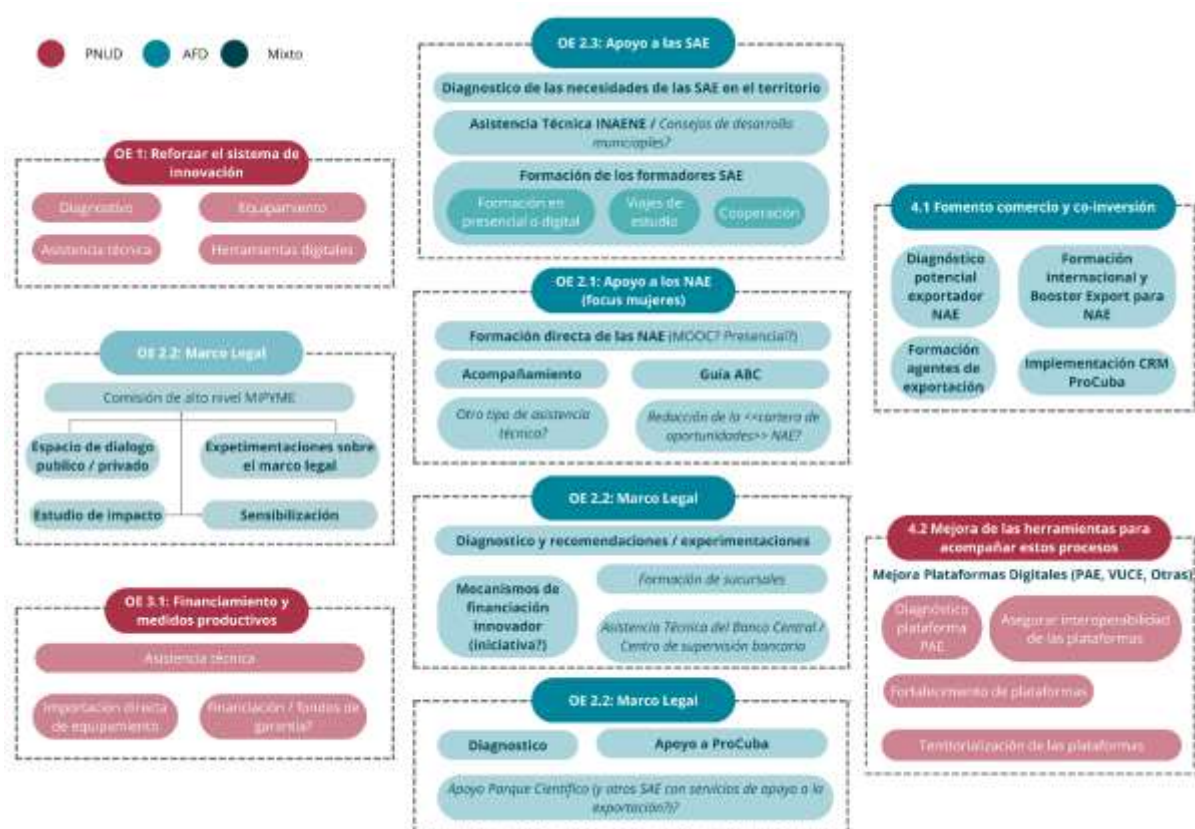
Resumen General de Priorizaciones en Talleres Regionales OE4 :

- Diagnóstico del Potencial Exportador de las NAE: En todas las regiones se identifica la necesidad de realizar un diagnóstico exhaustivo del potencial exportador de las NAE (Nuevas Empresas) en Cuba. Este diagnóstico debe incluir buenas prácticas, identificación de recursos, estructuras y certificaciones necesarias, y la creación de una hoja de ruta para maximizar las oportunidades de exportación.
- Identificación de Oportunidades de Exportación: Las tres regiones coinciden en la importancia de identificar oportunidades de mercados, productos y servicios de exportación. Esto incluye una investigación sobre los sectores y productos con mayor potencial en los mercados internacionales.
- Fortalecimiento de Capacidades de Gestión Comercial de las MIPYMES con Potencial Exportador: En todas las regiones se destaca la necesidad de fortalecer las capacidades de las MIPYMES, especialmente en áreas como la gestión comercial y la implementación de estrategias de exportación. Esto

incluye identificar modalidades de pago, elaborar guías prácticas para exportadores, y capacitar sobre cómo penetrar mercados internacionales.

- Capacitación en Procedimientos de Exportación e Importación: Es común en todas las regiones la necesidad de realizar capacitaciones sobre los procedimientos de exportación e importación. Las MIPYMES deben comprender los procesos aduaneros, logísticos y regulatorios para exportar correctamente, en colaboración con entidades como la Cámara de Comercio.
- Plataformas digitales: En los grupos de trabajo creados en las tres regiones se precisó la necesidad de simplificar requisitos y reducir tiempos de respuesta en las plataformas existentes y/o por crear. Se enfatizó la necesidad de capacitar al funcionariado y establecer nuevos criterios para medir la satisfacción de las personas usuarias. Además, garantizar interoperabilidad e interfaces amigables debe ser prioridad de la intervención.

ESQUEMA DE PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE LA INTERVENCIÓN Marzo. 2025





B.3. Duración de fases de la intervención

El proyecto cuenta con una duración de total de 48 meses distribuidos de la siguiente manera:

Fase 1 de Inicio (Inception Phase) se diseñó para una duración estimada de 6 meses, durante la cual se realizó el correspondiente análisis sobre situaciones, demandas y vacíos tanto en los temas normativos, institucionales y financieros que limitan el despliegue de los nuevos actores económicos. El 1er Comité Directivo fue el hito formal de arranque de la fase de inicio el **26 de septiembre 2024**, considerando que administrativamente el proyecto inició el 10 de junio (fecha firma MEP-AFD). El acuerdo en el 1er Comité Directivo fue **extender la fase de inicio hasta marzo 2025**. La duración de la fase de arranque se ha prolongado, en la práctica, hasta la fecha del próximo comité directivo, **previsto para el 29 de abril de 2025**.

Fase 2 de Implementación con una duración de aproximadamente 36 meses, será en este periodo en el que se desplegarán las actividades contempladas en cada área de resultado para el fortalecimiento de capacidades y productivo de los cubanos. **Se han establecido 3 POAs**. El POA 1 con una duración de 15 meses (1 abril 2025 al 30 de junio de 2026), el POA 2 (1 de julio de 2026 al 30 de junio de 2027) y el POA 3, de 1 de Julio de 2027 al 31 de marzo de 2028).

Fase 3 de cierre centrada en la medición, evaluación y escalamiento de los impactos alcanzados. Con una duración prevista inicialmente de 6 meses se desarrollarán acciones orientadas a la sistematización de resultados y aprendizajes, metodologías y prácticas. Como la fase de inicio se prolongó durante 3 meses, la fase de cierre se estima tenga una duración de 6 meses, iniciando el 1 de enero de 2028, simultaneando 3 meses con el último POA.

C. Conformidad con las políticas nacionales

La acción reconoce la autonomía y personalidad jurídica de los municipios, de acuerdo se plantea en la Constitución de la República de Cuba (artículos 168 y 169), además, se alinea al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030 (PNDES 2030), Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres (PAM), Política Integral de Niñez, Adolescencias y Juventudes, Decreto Ley 88 de 2024 Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas, Decreto Ley 89 de 2024 De las cooperativas no agropecuarias, Política para impulsar el desarrollo territorial y el Decreto 33 de 2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial y sus normas complementarias, Política para la Transformación Digital, Política para el Desarrollo Perspectivo de las Fuentes Renovables y el Uso Eficiente de la Energía, 2014 – 2030, Estrategia Ambiental Nacional, Política cultural cubana, Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional, y otras políticas sectoriales que se articulan con los procesos del desarrollo territorial, el comercio exterior, financiamiento para el desarrollo y la cooperación internacional que Cuba recibe.

De acuerdo con declaraciones oficiales ante la Asamblea Nacional del Poder Popular, los Objetivos y Proyecciones del Gobierno para el año 2025, están encaminados con prioridad, entre otros, a: desarrollar, conducir y ordenar la participación del sector no estatal en la vida económica y social del país, así como consolidar el fortalecimiento del municipio. De ahí que, se prevé incrementar la producción, con énfasis en los alimentos; avanzar en el redimensionamiento y desarrollo del actor fundamental y los restantes actores económicos en su papel



complementario; avanzar en el perfeccionamiento de la gestión estratégica para el desarrollo territorial; y gestionar la ciencia e innovación, la comunicación social y la transformación digital, para impulsar las esferas de desarrollo y perfeccionar la gestión del Gobierno. Al tiempo, se estableció como directiva para las nuevas inversiones y proyectos el uso de las fuentes renovables de energía.

IV. Descripción de la Fase de inicio y progreso

A. Evolución del contexto

Desde la definición del proyecto hasta su puesta en marcha operativa el contexto en el que opera el proyecto se ha modificado:

Creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales- INAENE

El Decreto 108 de 2024 establece la creación del INAENE, nuevo actor estatal con un papel central de apoyo al emprendimiento. Subordinado directamente al Consejo de Ministros para jerarquizar y homogeneizar la atención a los actores económicos no estatales, su mandato es el de dirigir y coordinar la política del Estado para el desarrollo y funcionamiento de los NAE. Asume la función metodológica en materia de creación e inserción en la economía, como entidad encargada de coordinar y organizar las políticas de control, fomento y desarrollo, de conjunto con el resto de los organismos de la Administración Central del Estado, de forma tal que se logre una correcta articulación entre los diferentes sectores y formas de gestión. Por tal motivo, se incorpora como miembro de los comités de Gestión y Directivo del proyecto.

Sin embargo, es importante señalar que el INAENE dispone actualmente de capacidades limitadas. De hecho, aún no ha sido posible reunirse con sus responsables para iniciar el proceso de inclusión en el proyecto. Tal reunión sigue siendo una de las prioridades al inicio de la fase de implementación y condicionará su incorporación efectiva al proyecto. Según los avances, la disponibilidad del INAENE y la disponibilidad de sus recursos, la AFD contempla aportar un apoyo complementario al proyecto para el acompañamiento específico al Instituto en la implementación de sus servicios. Este apoyo forma parte de una oferta de acompañamiento de la AFD para la transformación de los actores.



Descentralización del proceso de formalización de los NAE a nivel de municipio

El proceso de descentralización de la facultad de aprobación de los NAE y otras autorizaciones a los municipios resultó coherente con la necesidad de fortalecer la autonomía municipal que se prevé en la Constitución del año 2019, pues los territorios aprueban los TCP y, desde el año 2023, las cooperativas agropecuarias. Asumir estas facultades por los municipios requirió y continúa, un proceso de preparación, lo que definió su carácter gradual. Se previó un proceso de 180 días en el que se incorporarían paulatinamente los municipios con las condiciones técnicas y el personal preparado para ello, con el acompañamiento del MEP. Los municipios pilotos fueron: Consolación del Sur, Cotorro, Artemisa, San José de las Lajas, Cárdenas, Cienfuegos, Camajuaní, Trinidad, Las Tunas, Ciego de Ávila, Sibanicú, Moa, Río Cauto, Guantánamo, Tercer Frente, Municipio Especial Isla de la Juventud.

Regularización de operaciones de comercio exterior

A finales de 2024, también se actualizó el Reglamento que rige las relaciones comerciales en las operaciones en moneda libremente convertible entre las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior y las formas de gestión no estatal², como resultado de la identificación de distorsiones en las operaciones de comercio exterior por entidades autorizadas y el complejo escenario económico y financiero del país.

B. Descripción de las actividades implementadas

Los documentos rectores de la acción, la Ficha de Acción como los TdRs firmados con las contrapartes cubanas describen los principales alcances y productos de esta fase, que son:

	Ficha de Acción	TDRs
1.	Reclutamiento de equipos, constitución de la unidad de gestión del proyecto y establecimiento de los diferentes órganos de gobierno del proyecto.	
2.	Determinar el set de informaciones sobre situaciones, demandas y vacíos temas normativos, institucionales y financieros.	Determinar el set de informaciones sobre situaciones, demandas y vacíos temas normativos, institucionales y financieros.

<http://www.cubadebate.cu/noticias/2024/10/08/actualizan-reglamento-que-norma-las-relaciones-comerciales-en-mlc-entre-entidades-autorizadas-para-el-comercio-exterior-y-el-sector-no-estatal/>

3.	Proceder a conformar la versión final del Marco Lógico de la Acción y del proyecto ejecutado por la AFD, este último en conexión con su Presupuesto (Anexo I. Marco Lógico).	Proceder a conformar la versión final del Marco Lógico de la Acción en conexión con el Presupuesto de la Acción.
4.	Definir el proceso de convocatorias, requisitos a cumplir, organización del proceso de lanzamiento de convocatorias y composición y responsabilidad de los Comités conformados, entre otras.	Definir el proceso de convocatorias, requisitos a cumplir, organización del proceso de lanzamiento de convocatorias y composición y responsabilidad de los Comités conformados, entre otras.
5.	Determinar la pertinencia del mecanismo de gobernanza de la Acción (y del proyecto) diseñado.	Determinar la pertinencia del mecanismo de gobernanza de la Acción diseñado.
6.	Realizar el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales en temáticas relevantes a los enfoques que promueve la Acción para avanzar a la Fase 2	Trabajar en función del fortalecimiento de las capacidades de los actores locales en temáticas relevantes a los enfoques que promueve la Acción para avanzar a la Fase 2.
7.	Precisar las diversas alianzas institucionales y con otras iniciativas que sean identificadas.	Precisar las diversas alianzas institucionales y con otras iniciativas que sean identificadas, así como evaluar la incorporación de nuevas instituciones a estos términos de referencia, según se acuerde entre las partes.
8.	Definir el Plan Operativo General del Proyecto para el Año 1 en estrecha coordinación con el PNUD.	
9.	Conformación del plan de adquisiciones y programa de capacitaciones, asistencia e intercambios técnicos nacionales e internacionales.	Conformación del plan de adquisiciones y proyecto de capacitaciones, asistencia e intercambios técnicos nacionales e internacionales
10.	Validar las actividades que serán realizadas	
11.		Identificar los potenciales espacios creativos para apoyar el proceso de desarrollo de ideas y proyectos, iniciando diálogos con universidades, parques científicos, y otros actores.

Pasamos a detallar las acciones realizadas para la consecución de los alcances determinados para esta fase.



C.Reclutamiento de equipos, constitución de la UGP y establecimiento de los diferentes órganos de gobierno del proyecto.

Reclutamiento de equipos por parte de AFD

Los Términos de Referencia firmados con las contrapartes cubanas el 27 de septiembre de 2024, determinan que la Agencia Francesa de Desarrollo es la parte extranjera encargada de liderar el proyecto. En concreto la cláusula 3.1.1 de los Términos de Referencia menciona que la AFD se compromete a adoptar todas las disposiciones necesarias y a proporcionar todos los medios útiles para la ejecución del Proyecto, y que se constituirá una Unidad de Gestión de Proyecto - UGP (cláusula 3.1.7) que trabajará desplegando los mejores esfuerzos para garantizar la coherencia y articulación óptima entre los componentes del Programa ejecutados tanto por la propia AFD y el PNUD.

Los recursos humanos internos asignados a esta acción por parte de AFD son los siguientes:

- **Elisabeth Krempp y Philippe Baudez**, ingenieros pedagógicos de la dirección Campus AFD. Elisabeth y Philippe aportan su experiencia específica en el acompañamiento de emprendedores, tomadores de decisiones e instituciones, para el diseño y la implementación de la componente 2 del proyecto. Han dedicado 30 días/hombre para la fase de arranque, especialmente en el diseño y la implementación de los talleres de co-creación. Para la fase de implementación, se prevé un total de 180 días/hombre para el apoyo a la estructuración y la gestión de las actividades, la contribución a la realización de ciertas actividades (especialmente los diseños de programas de formación y fortalecimiento de capacidades), la revisión de los entregables y las animaciones locales puntuales. También intervendrán en la fase de cierre, con una duración de 10 días/hombre, para trabajar en la capitalización y la sostenibilidad del proyecto. Es importante destacar que Philippe Baudez está actualmente al frente del proyecto SIBC Caribe, que prevé el despliegue de un programa de aceleración de emprendedores con impacto en la región. Cuba está incluida en el programa. Se buscarán sinergias entre el SIBC y MIPYMES, lo que permitirá a MIPYMES capitalizar los productos de formación generados por el SIBC. Elisabeth, por su parte, apoya desde hace varios años una cooperación entre la AFD y el CETED en La Habana. El CETED cuenta con un centro de innovación y está equipado para acoger formaciones.
- **Hélène Picart** como responsable de equipo proyecto desde sede de AFD-París, Hélène Picart es responsable de garantizar la supervisión técnica del proyecto por la AFD y la movilización de todos los servicios necesarios para la



correcta ejecución del proyecto. Asignará un máximo de 50 días/hombre durante la duración del proyecto.

- **Vincent Nagot** como encargado de proyectos en AFD-La Habana. El tiempo dedicado por Vincent a este proyecto no se cobra al proyecto.

Con el fin de avanzar en las actividades entre septiembre y diciembre, mientras se concluía el proceso de licitación internacional para la selección de la UGP, la AFD contrató los servicios de R.M.D.A como equipo interino (UGP interina) compuesta por Blandine Faivre y Claire Neuschwander, con la facilitación de Ileana Díaz. Este equipo realizó dos misiones en Cuba y movilizó puntos de contacto locales permanentes para asegurar un diálogo constante con los socios del proyecto y el avance en la definición de las actividades.

En diciembre, se adjudicó la contratación de los servicios de asistencia técnica para la UGP al consorcio Mancala Consultores S.L.- AENOR, con el fin de gestionar la UGP de manera continua. El contrato de la AFD con el consorcio MANCALA-AENOR se firmó el 03/12/2024.

Se pone a disposición del Proyecto **un equipo de al menos 4 profesionales permanentes**, a los que se añade un **equipo de 4 profesionales de corta duración** quienes apoyarán puntualmente con temas de emprendimiento, comunicación, Marco Lógico y seguimiento, aspectos medioambientales y sociales.

Durante la semana del 16 al 20 de diciembre de 2024, Walter Palacios, Director de Proyecto original acompañado de María Pelegrin, responsable del proyecto de Mancala, realizaron una visita en terreno para participar en la misión final de la UGP interina. Posteriormente al viaje Walter Palacios decidió renunciar por lo que se procedió a su reemplazo. Luego de un proceso de propuesta de candidaturas, Josep Puig fue seleccionado como Director de Proyecto.

De los y las profesionales puestos a disposición del proyecto en terreno con dedicación exclusiva se cuenta con cuatro profesionales, dos expertos nacionales, y dos expertos internacionales lo que ha requerido de gestiones para la consecución de autorizaciones y visados de trabajo y residencia.

- **Josep Puig, Director de Proyecto**, cuenta con acreditación diplomática por lo que la Embajada de Francia envió una Nota verbal al MINCEX el pasado 21 de febrero de 2025 informando de su nombramiento como director del Proyecto y confirmando de este modo su vinculación al proyecto por parte de la AFD. Dedicación estimada al Proyecto: 100%.
- **Luis Conejo, Coordinador de Actividades de la UGP**, ha obtenido el aval del MINCEX la semana del 7 de abril de 2025 y está a la espera de serle tramitado el visado de cooperante definitivo, luego de haber estado trabajando con visados de trabajo temporales. Dedicación estimada al Proyecto: 100%.



- Con respecto al equipo nacional, se cuenta con dos profesionales nacionales **Maylene González - Responsable Administrativo Financiero, y Lisandra Alfonso –Oficial de Proyecto con responsabilidades en diversas áreas**. Su vinculación al proyecto se ha podido hacer operativa a partir de la firma de acuerdo con la empresa local (Interfaz) Gamma, luego de que fuese imposible la firma de acuerdo con el empleador Palco y otras empresas estatales del sector servicios (ACOREC, CIH). Dedicación estimada al proyecto, de ambas profesionales: 100%.

El personal de la UGP se ha podido ir incorporando a las actividades y reuniones de gestión desde el mes de enero de 2025. Para la realización del Plan de Comunicación, así como para la actualización y preparación del Plan MEL se han movilizado a las siguientes profesionales de corto plazo del equipo AFD-UGP: **Constanza Rava** para elaboración del ML y Plan MEL, e **Iris Cepedo** para la realización del Plan de Comunicación. Estos entregables forman parte de los Anexos.



Reclutamiento de equipos por parte de PNUD

Según el documento de proyecto firmado, el equipo de PNUD estará conformado por un personal con las competencias requeridas para alcanzar los resultados establecidos en el Convenio con la DUE. Además, el PNUD ofrecerá servicios programáticos y operacionales que contribuirán a la calidad y eficiencia en la gestión del proyecto.

El equipo se encuentra casi completo. Actualmente se encuentran en proceso avanzado de contratación el analista para temas de desarrollo de innovaciones y financiamiento y 1 asociado de proyectos / adquisiciones y logística.

Durante este primer año el costo de salarios del Coordinador del Equipo será cubierto en un 50% por el presupuesto de esta la Acción y, a partir del segundo año será el 100%. Por su parte los dos analistas serán financiados el 100% del período de implementación. Una Asociada de finanzas y una de adquisiciones serán 100% financiados con la Acción durante toda la implementación, mientras que el/la otro/a Asociado/a de Adquisiciones será cubierto en un 50% para todo el periodo planificado de implementación.

- Henry Colina Hernández, coordinador: Responsable de liderar y coordinar el equipo. Mantiene comunicación sistemática con la gerencia respecto a la implementación del proyecto y vela por el cumplimiento de los resultados bajo la responsabilidad del PNUD. Asegura el cumplimiento de las normas de la organización y de lo estipulado en el FAFA. Garantiza comunicación efectiva y el monitoreo con el coordinador del equipo de AFD. Desarrolla trabajo conjunto con la ONP, las contrapartes nacionales y locales en los resultados asignados a PNUD. Prepara toda la documentación narrativa y financiera sobre la ejecución del proyecto que debe ser compilada por AFD para enviar a la DUE.
- Gretel Valladares Álvarez, analista: Encargada de apoyar al coordinador del equipo en el abordaje técnico y de implementación, en correspondencia con los resultados que están bajo la responsabilidad del PNUD. Contribuye al fortalecimiento de capacidades de los equipos nacionales y ofrece asesoramiento. Promueve alianzas con instituciones internacionales, nacionales y locales en los temas que están bajo la responsabilidad del PNUD.
- Julio Martínez Fages, asociado: Se encarga de la organización de adquisiciones, logística y administrativa de las actividades que implementa el PNUD, utilizando las plataformas Quantum y UNall en correspondencia con las normas del PNUD. Contribuye al seguimiento operacional de las acciones previstas.
- Julia Pino Escalona, asociada: Encargada de gestionar el presupuesto asignado a PNUD. Vela por el cumplimiento de lo acordado, según las líneas presupuestarias acordadas con la DUE y utiliza el sistema Quantum de PNUD para la gestión financiera. Apoya al coordinador en la elaboración de los informes financieros y se encarga de tramitar los pagos, respetando normas PNUD y acuerdo FAFA. Trabaja de forma integrada con el resto de los asociados. Se encarga de organizar y dar seguimiento a procesos de auditorías y control financiero interno.



- Neivy Fernández Manresa, UNV nacional: Apoya al equipo en todas las acciones tanto técnicas, de implementación y de organización en general. No está financiada directamente por el proyecto.
- **Analista de Programa para temas de desarrollo de innovaciones y financiamiento** (Pendiente de contratación): Brinda apoyo técnico y metodológico en temas de innovación, financiamiento, inclusión social y para la promoción efectiva de alianzas públicas y privadas. Promoverá el fortalecimiento de capacidades de los equipos nacionales y ofrecerá asesoramiento metodológico para ampliar alianzas con instituciones internacionales, nacionales y locales en los temas que están bajo la responsabilidad del PNUD.
- **Asociado/a de proyecto** (Pendiente de contratación): Encargado/a de mantener actualizada y organizada toda la documentación del proyecto en relación con la responsabilidad del PNUD. Trabaja de forma integrada con el resto de los asociados para contribuir al seguimiento operacional de las acciones previstas.

D. Determinar el set de informaciones sobre situaciones, demandas y vacíos temas normativos, institucionales y financieros.

La determinación de informaciones sobre demandas y vacíos se ha trabajado de acuerdo a una metodología con enfoque de co-construcción propuesta por Campus AFD que ha sido orientado por la experta Elisabeth Krempp y desarrollada de conjunto con las expertas nacionales Beatriz García y Ania Mirabal. Este proceso se ha desarrollado a partir de los talleres de co-construcción generados (regionales y nacionales), así como un espacio de co-creación sobre el resultado 1.

Talleres de co-construcción

El primer taller de co-construcción del proyecto se realizó el 14 de noviembre de 2024 y contó con la participación de 40 personas, 28 de ellas mujeres, representando a diferentes actores del ecosistema emprendedor. Su objetivo general fue enriquecer la estrategia del proyecto con propuestas acordes al diverso entorno de instituciones relacionadas a los Nuevos Actores Económicos cubanos en los cuatro sectores escogidos.

Este taller fue originalmente diseñado para que también participaran las direcciones de desarrollo territorial de todas las provincias del país. Sin embargo, las afectaciones climatológicas de los huracanes Oscar y Rafael, los 2 fuertes sismos ocurridos en la región oriental, y las afectaciones del servicio eléctrico que se sucedieron conspiraron contra la participación de una representación mayor del país, por lo que se decidió llevarlo a cabo con las instituciones nacionales y otros actores relevantes.

Durante el encuentro, se realizó un ejercicio grupal para mapear el ecosistema de los NAEs, identificando las principales entidades reguladoras, fuentes de financiamiento, redes de apoyo y actores de capacitación y promoción. Aunque se logró una visión general del panorama, quedaron pendientes análisis más críticos sobre las relaciones entre actores, aspecto clave para articular mejor las estrategias de colaboración



futura. Además, se destacó la necesidad de fortalecer los componentes de un entorno facilitador, como cultura innovadora, liderazgos claros, capital humano calificado y apoyos institucionales.

Para garantizar el éxito del proyecto, durante el ejercicio del "World Café" se exploraron los posibles escenarios de fracaso, identificando riesgos como la falta de certidumbre para los NAE, la insuficiente articulación entre actores clave. Los participantes propusieron acciones preventivas, como establecer criterios claros para seleccionar beneficiarios, identificar aliados estratégicos en cada sector y desarrollar capacidades técnicas específicas. También se subrayó la importancia de mitigar obstáculos mediante una comunicación efectiva, la participación activa de los NAE en la co-construcción del proyecto y la incorporación de lecciones aprendidas en la fase diagnóstica. Estos elementos serán fundamentales para avanzar en la diversificación económica, promover la sostenibilidad y asegurar el impacto del proyecto en el mediano plazo.

En el caso del taller de co-construcción del resultado 1, realizado el 11 de diciembre de 2024 participaron 25 personas, 18 de ellas mujeres, de 8 provincias del país, representando a diferentes espacios de innovación: 3 Parques Científicos, 4 co-Labs, 2 empresas interfaz, entre otros. El objetivo de este encuentro fue co-diseñar actividades para fortalecer el sistema de innovación y el desarrollo de ideas, prototipos y proyectos, en el marco del proyecto. El taller combinó técnicas colaborativas y herramientas de inteligencia artificial para:

- Identificar necesidades y soluciones desde múltiples perspectivas (gobierno, academia, sector privado).
- Priorizar acciones mediante consenso grupal.
- Integrar tecnología (ej. IA generativa) para enriquecer propuestas.

En este ejercicio se identificaron una serie de necesidades para los actores que gestionan o son espacios de innovación, mientras que también se les pidió realizar un análisis de soluciones posibles para contribuir a la mitigación de las necesidades levantadas.

A continuación, se detalla una tabla con dichas necesidades y las soluciones consensuadas

Eje	Necesidades Identificadas	Soluciones Propuestas
Infraestructura	Espacios con conectividad y energía estable	Arrendamiento de locales, alianzas con empresas.
Recursos Humanos	Capacitación y retención de talento	Programas atractivos (ej. remuneración competitiva).
Financiamiento	Acceso a fondos y transparencia en convocatorias	Creación de un "observatorio de financiamiento".
Redes	Mayor integración entre actores	Plataformas digitales colaborativas.
Políticas	Actualización normativa para innovación	Incidencia en políticas públicas sectoriales.



Los participantes validaron la necesidad de espacios híbridos (físicos/digitales) para innovación, con enfoque en género y juventud. Al mismo tiempo se enfatizó en que las herramientas digitales (IoT, IA, blockchain) son clave para sectores prioritarios (energía, alimentación, TIC). Fue evidente que la articulación entre actores (gobierno, empresas, academia) es crítica para superar barreras de financiamiento y normativas.

Dentro de los pasos sugeridos por este taller se encuentra priorizar iniciativas a partir de un mapeo detallado de los espacios de innovación y un estudio de factibilidad para determinar la sostenibilidad de la intervención en dichos espacios. Asimismo, se abordó la necesidad de crear hubs temáticos, fortalecer laboratorios ciudadanos y potenciar eventos disruptivos como los hackatons. (Ver agenda y fotos en documentos anexos en la carpeta del Comité Directivo)

Talleres regionales

Estos talleres tuvieron lugar en las regiones Occidental -realizado en la provincia Matanzas-, Oriental -realizado en la provincia Holguín- y Central -realizado en la provincia Sancti Spíritus- y participaron representantes de todas las provincias del país y el municipio especial Isla de la Juventud. Sus objetivos fundamentales fueron compartir y enriquecer la estrategia del proyecto mediante la participación y exploración de implementaciones multi-actores y multi-territorios. También se buscó identificar necesidades clave para el desarrollo de capacidades y fortalecer el plan de acción del primer año.

Participaron un total de 170 personas entre los tres talleres, 53 representantes de emprendimientos, 38 de gobiernos territoriales y 31 que laboran en alguna entidad de ciencia e innovación. La composición de los grupos reflejó una participación total equilibrada entre hombres y mujeres, así como la inclusión de MIPYMES, plataformas de desarrollo local (PDL), cooperativas no agropecuarias (CNA), universidades e institutos politécnicos, además de actores gubernamentales y territoriales.

Sin embargo, en el terreno de los NAE, sí existe una marcada brecha de género entre quienes estuvieron participando en el taller. En el caso del Oriente solo el 6% de los NAE estuvieron representados por mujeres, mientras que en el Centro fue el 15% y en Occidente el 26%. Esta diversidad de actores (gobiernos, universidades y centros de investigación y MIPYME, PDL y CnA) permitió abordar las expectativas desde múltiples perspectivas, destacando la importancia de establecer alianzas público-privadas y mejorar la articulación entre los actores.

Las expectativas de los participantes coincidieron en varios puntos clave, independientemente de la región. En general, se enfatizó la necesidad de fortalecer alianzas para una buena gobernanza, socializar conocimientos y experiencias, identificar oportunidades de financiamiento, y contribuir al marco normativo e institucional. Sin embargo, también surgieron diferencias sutiles relacionadas con las dinámicas locales. Por ejemplo, en la región Occidental, hubo un mayor enfoque en la coordinación con gobiernos provinciales, mientras que en la Oriental se destacó la importancia de articular mejor a los emprendimientos con decisores municipales. Estas variaciones subrayan la relevancia de adaptar las estrategias generales a las especificidades territoriales.

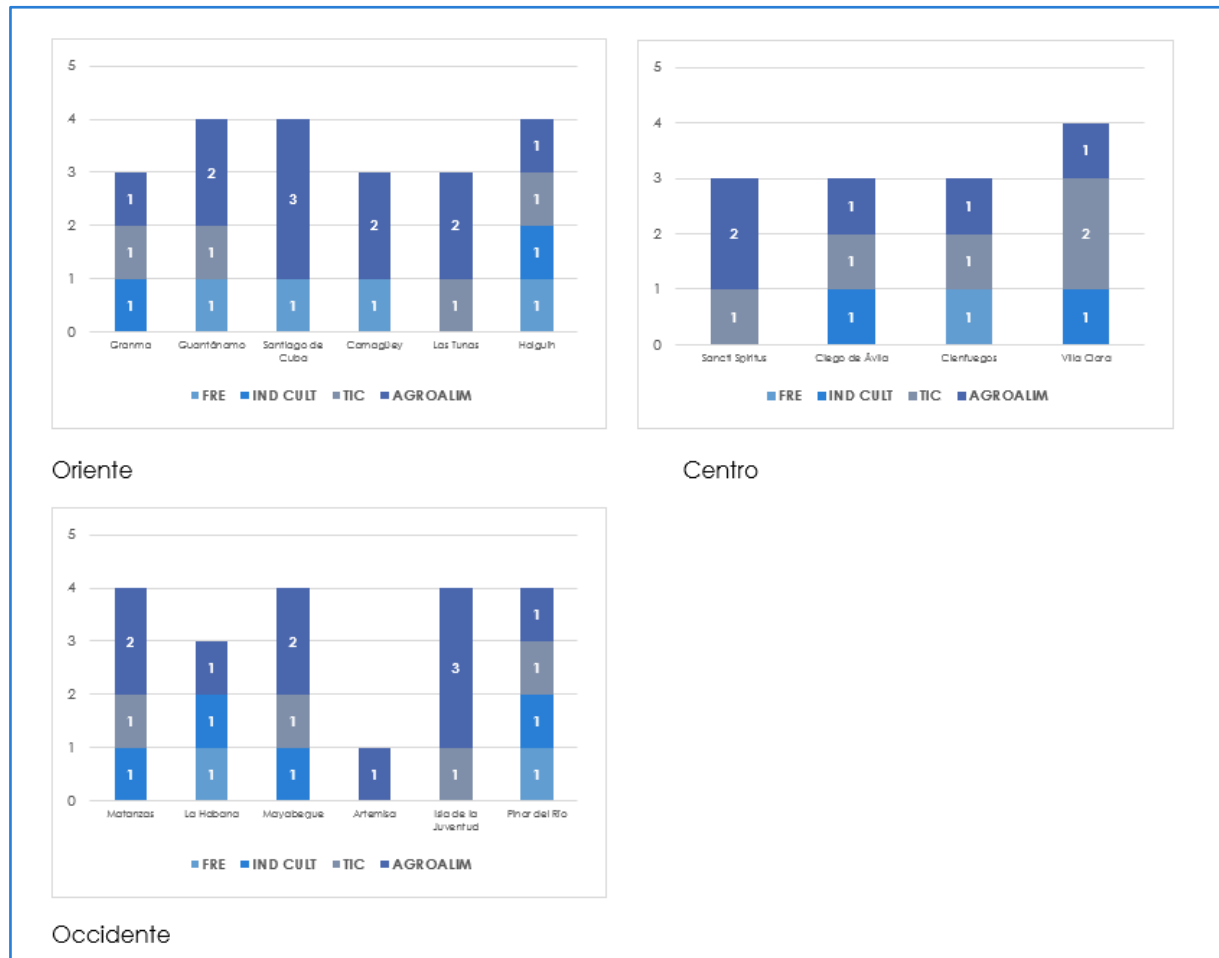


Ilustración 3. Estadísticas participantes Talleres Co-Construcción. Fuente: Elaboración propia

Un análisis del mapeo de actores y sus relaciones reveló patrones comunes y desafíos compartidos. En las tres regiones, las relaciones con actores reguladores fueron percibidas como débiles y difíciles, mientras que los vínculos con gobiernos provinciales fueron más sólidos. Este contraste resalta la necesidad de fortalecer la interacción con entidades reguladoras para garantizar una gobernanza efectiva. Además, las características y necesidades de los Nuevos Actores Económicos (NAEs) mostraron similitudes significativas, como la importancia de la permisología, el acceso a crédito bancario y la posibilidad de encadenamiento con sectores estatales y privados. No obstante, obstáculos como la limitación en la captación de divisas y la falta de igualdad entre actores económicos persistieron en todas las regiones.

La equidad de género y la inclusión emergieron como temas prioritarios en los talleres. Las barreras culturales y las desigualdades salariales fueron identificadas como problemas comunes, lo que llevó a propuestas específicas, como la capacitación especializada y la implementación de políticas de fomento. Además, las necesidades prioritarias de financiamiento, acceso a bienes inmuebles, certificación y estabilidad regulatoria fueron consistentes en las tres regiones. Estos hallazgos subrayan la importancia de diseñar estrategias inclusivas que no solo promuevan la equidad, sino que también aborden las carencias estructurales que afectan a los NAEs.



Al mismo tiempo los talleres regionales sirvieron como espacio para levantar información en torno a las convocatorias que serán lanzadas para los NAE -en cuanto a formato, maneras de comunicación y criterios de evaluación generales y específicos-; así como para obtener insumos para la redacción de la estrategia de comunicación y manual de identidad del proyecto NAE.

Finalmente, la evaluación de los talleres destacó una alta participación y colaboración en todas las regiones, así como una notable coherencia en las propuestas de actividades por componentes. Sin embargo, también se identificaron riesgos como la inestabilidad jurídica, la falta de coordinación y la burocracia. A pesar de estas dificultades, los compromisos adquiridos reflejan un esfuerzo conjunto por implementar buenas prácticas, crear proyectos tangibles y formar capacidades. En resumen, aunque las similitudes predominaron, las diferencias territoriales y las dinámicas locales sugieren la necesidad de un enfoque flexible que adapte las estrategias generales a las particularidades de cada región. (Fotos en anexos en la carpeta del Comité Directivo)

E. Proceder a conformar la versión final del Marco Lógico de la Acción, y conexión con su presupuesto

Durante la primera reunión del Comité Directivo el 26 de septiembre de 2024, se acordó la necesidad de revisar y actualizar el marco lógico de la intervención. Esta revisión, enfocada en confirmar la relevancia del marco frente a cambios contextuales y asegurar la alineación entre impacto, resultados (outcomes), productos (outputs) y actividades, así como la disponibilidad de datos, se llevó a cabo en la fase inicial. Para ello, se contó con el apoyo técnico de una consultora internacional que lideró esta revisión y el desarrollo del Plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés).

En enero de 2025, la consultora realizó una extensa revisión de documentos. Entre el 9 y el 14 de febrero de 2025, llevó a cabo una misión en Cuba, culminando con la entrega de los productos finales en marzo. **Los entregables de la asesoría incluyeron el marco lógico revisado (Anexo 1) y el Plan MEL diseñado (Anexo 2).** Las actividades para la elaboración de cada entregable se desarrollaron en estrecha colaboración con el Comité de Gestión y en consulta con otros actores relevantes.

F. Marco lógico revisado

Para revisar el marco lógico, se efectuó una **revisión exhaustiva de documentos** clave de la intervención durante el mes de enero de 2025. Los documentos revisados incluyeron la Ficha de Acción, la Descripción de la Acción, orientaciones sectoriales de la UE, planes de trabajo y otros informes.

Basándose en esta revisión documental, se organizó y realizó una **misión a Cuba entre el 9 y el 14 de febrero de 2025.** Durante esta, la consultora se reunió con personal clave de las organizaciones implementadoras (AFD y PNUD), la Delegación de la



Unión Europea en Cuba, instituciones cubanas como el Ministerio de Economía y Planeación y el Ministerio de Educación Superior, la Oficina Nacional de Estadística e Información, entre otros. También se encontró con representantes de otras agencias de Estados miembros de la UE (FIIAPP y AICS) para discutir la disponibilidad de datos, la factibilidad de los indicadores propuestos, la relevancia del marco lógico actual y las directrices para el desarrollo del sistema y herramientas pertinentes.

Durante la misión, se colaboró estrechamente con el Comité de Gestión del proyecto. El 10 de febrero de 2024, se realizó un taller para definir las bases y conceptos clave sobre el marco lógico, monitoreo, evaluación y aprendizaje. Paralelamente a las consultas bilaterales, el 12 de febrero se presentó un análisis preliminar de las fortalezas y limitaciones del marco lógico, junto con algunas propuestas de mejora a nivel de indicadores, al Comité Directivo. Finalmente, el 14 de febrero, se presentó una versión revisada del marco lógico al Comité Directivo, que proporcionó comentarios y contribuyó a la definición de las notas metodológicas de los indicadores durante el resto del mes.

En este proceso, se alcanzó un consenso sobre la necesidad de mantener la cadena de resultados (estructura de impacto, resultados y productos) y centrar la revisión en los indicadores. Se consultaron y ajustaron los indicadores del marco lógico con los actores, evaluando la disponibilidad y acceso a los datos, su factibilidad, el costo de obtención de la información y su relevancia para los resultados esperados y las actividades planificadas, entre otros aspectos. Además, se precisaron las fuentes de información y los valores para las líneas de base y las metas.

El marco lógico revisado y sus notas metodológicas se incluyen en el Anexo I de este informe inicial para su revisión y validación por el Comité Directivo y aprobación de la DUE. Una vez sea aprobado el informe de inicio, el marco lógico será cargado en el sistema OPSYS para su reporte periódico.

G. Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

Tras la revisión del marco lógico y teniendo en cuenta estrategias y necesidades adicionales de información, el **Plan MEL de la intervención estableció enfoques, entregables, herramientas y procesos específicos para cada aspecto.**

Este Plan se diseñó considerando las obligaciones contractuales con la UE, especialmente en cuanto a la entrega de informes anuales y un informe final, así como evaluaciones para el reporte de los resultados de la intervención. Además, incluye herramientas para la planificación y reporte de actividades, el aprendizaje interno y externo, la toma de decisiones y la comunicación. Asimismo, aborda cuestiones relevantes referentes al tratamiento de datos personales y el almacenamiento de información.

Un esquema inicial del sistema se presentó en la reunión del Comité de Gestión el 5 de marzo de 2025. Tras su aprobación, se elaboró un primer borrador del sistema con sus herramientas, que se entregó al Comité de Gestión para su revisión el 12 de marzo de 2025. Después de realizar los ajustes necesarios, **la versión final del Plan se resume en la sección 3.3 y se detalla en el Anexo II de este informe para su revisión y validación por parte del Comité Directivo y la DUE.**



H. Definir el proceso de convocatorias, requisitos a cumplir, organización del proceso de lanzamiento de convocatorias y composición y responsabilidad de los Comités conformados, entre otras.

El Comité de Gestión ha debatido y aprobado la propuesta presentada por el equipo de PNUD sobre la metodología a seguir para lanzar el proceso de convocatorias (Ver Documento G). El proceso tiene como objetivo financiar iniciativas que promuevan el desarrollo sostenible, en los sectores priorizados de Fuentes Renovables de Energía, Industrias Culturales y Creativas, Producción Agroalimentaria y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Este proceso garantiza transparencia, objetividad y eficiencia en la asignación de recursos, asegurando que los proyectos seleccionados cumplan con los objetivos del proyecto y contribuyan al desarrollo sostenible.

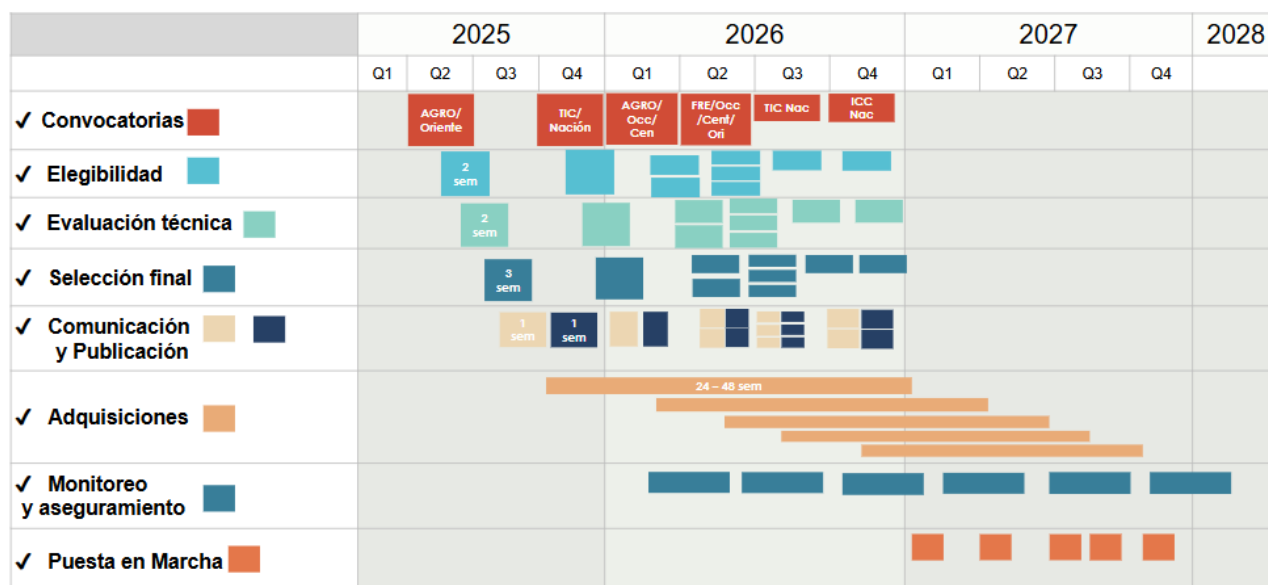
Debe garantizarse en los territorios al menos una Unidad de Apoyo, para las personas emprendedoras que necesitan asesoría en la presentación de sus proyectos. Una parte de estas unidades fueron mapeadas en el contexto de los talleres regionales y serán censadas a partir de una tabla con la que cada Dirección de Desarrollo Territorial tributará información (Ver otros Documentos en Anexos).

Un proceso similar será realizado con las personas que se propongan por cada territorio como miembros del Comité de Evaluación. Es importante resaltar que en ningún caso pueden coincidir con las personas expertas que sean propuestas para apoyar en la redacción y formulación de los proyectos. Las responsabilidades del Comité de Evaluación y el método de evaluación y el debido proceso a seguir por cada una de las partes se detallan en el documento "Propuesta de metodología para las convocatorias" incorporado en los Anexos.

Los proyectos que se presentarán deben responder a un formulario que complementarán con otras informaciones detalladas en la metodología, de modo que el Comité de Evaluación pueda realizar su trabajo con todos los insumos requeridos.

Se ha propuesto dividir las convocatorias por los sectores priorizados del proyecto y, en el caso de los sectores Agroalimentario y de Fuentes Renovables, lanzarlos por regiones, intentando alcanzar a más proyectos. El calendario propuesto para cada una de las actividades relacionadas con esta metodología se ha diseñado como se muestra en el gráfico a continuación.

Ilustración 4 Diagrama para el lanzamiento de convocatorias 2025-2028. Fuente; Elaboración propia.



I. Determinar el mecanismo de Gobernanza de la Acción

El proyecto se financia principalmente por la Unión Europea a través de una contribución de 14 millones de euros, con apoyo del PNUD quien aporta 20.000 euros a la acción y también a través de una contribución local de 1.774.174 CUP.

Según los TdRs firmados con todas las contrapartes, la AFD asume el rol de agencia líder y es parte implementadora junto con el PNUD -son las partes oficiales extranjeras del programa-, quienes se relacionan con el MEP y el INIE como contraparte oficial cubana ejecutora y técnica del programa. Las instituciones nacionales implementadoras incluyen al Ministerio de las Comunicaciones (MINCOM), Ministerio de Educación Superior (MES) y Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX).

La gobernanza del proyecto, tal como estaba previsto en los documentos rectores y formalizadores del mismo, se ha estructurado en dos niveles: uno estratégico y otro técnico. A nivel estratégico, se diseñó el Comité Directivo, co-presidido por un representante de la DUE y un alto directivo del MEP, con la participación de representantes del INIE, AFD, PNUD, MES, MINCOM, MINCEX. Durante la Fase de Inicio, se desarrolló un Comité Directivo el 26 de septiembre de 2024, dando inicio oficial al proyecto.

Las funciones del Comité Directivo se centran en la toma de decisiones de carácter estratégico asegurando la dirección y supervisión del proyecto, garantizando la correcta coordinación de grupos de trabajo y agencias, así como el seguimiento y evaluación del progreso del proyecto en la implementación de actividades y consecución de resultados.

A nivel técnico, se creó el Comité de Gestión, presidido por la Directora del proyecto, con la participación de representantes del INIE, AFD, PNUD y DUE, de forma



permanente, así como un representante de MES y MINCOM, ocasionalmente. También se incorporaron miembros de la Unidad de Gestión de Proyecto de la AFD instalada durante la Fase de Inicio. No se ha logrado aún la incorporación del representante del MINCEX.

Su función esencial es dar seguimiento a la implementación, identificando las problemáticas y las acciones para su solución. Será el espacio donde se evalúen, se preparen los planes de trabajo y los informes que se presentarán al CD.

La coordinación diaria se realiza a través del Equipo Técnico, quienes trabajan en la implementación de sus actividades de acuerdo con su agenda de trabajo. Las agencias AFD-UGP y el PNUD se coordinan semanalmente y siempre que resulte necesario y sea posible, para alinear actividades y consolidar una visión de proyecto único que integra las acciones para la implementación de todos los objetivos, optimizar recursos logísticos y con el fin de no duplicar esfuerzos de los representantes de instituciones nacionales.

Como parte de los acuerdos del Comité Directivo, se debía incorporar una representación del INAENE en ambos niveles de Gobernanza, se ha designado por esta institución ambos representantes, pero existe aún el reto de lograr su incorporación a los mecanismos de gobernanza de forma permanente.

Los canales de comunicación que se han empleado para los flujos informativos entre las diferentes partes del proyecto son correo electrónico, como medio oficial y WhatsApp como medio de comunicación más operativa. Se creó una plataforma compartida para el trabajo conjunto de la documentación.

J. Realizar el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales en temáticas relevantes a los enfoques que promueve la Acción

Este proceso se ha desarrollado a partir de los talleres regionales efectuados, así como el espacio de co-construcción sobre el resultado 1. En estos espacios -y otros intercambios sostenidos con instituciones relevantes- se han obtenido insumos para garantizar la efectividad futura de la intervención que se proponga el proyecto. Los gobiernos locales han sido dotados con la información relevante para contribuir en el lanzamiento de convocatorias, el mapeo de actores clave, la identificación de necesidades temáticas de capacitación y se han clarificado los roles de cada uno en los procesos que lanzará la intervención.

Como parte de las acciones que se realizarán en el contexto del lanzamiento de convocatorias, deben fortalecerse las capacidades de las unidades de apoyo y los miembros de los Comités de Evaluación.



K. Precisar las alianzas institucionales y otras iniciativas que sean identificadas

Se han efectuado intercambios relevantes y gestión de alianzas con instituciones y proyectos nacionales y extranjeros que puedan jugar un rol catalizador y/o de apoyo para los resultados gestionados por AFD y PNUD.

De forma general se aprecia un alto grado de sinergia entre el proyecto Nuevos Actores Económicos y el proyecto Mi Emprendimiento que se encuentra en implementación por parte del PNDU y es financiado por ASDI. El trabajo sostenido con el ecosistema emprendedor en cuatro provincias de Cuba, genera posibilidades de construir sobre los resultados de Mi Emprendimiento, potenciando los cuatro resultados que el proyecto NAE se propone. Por un lado, en el resultado 1 es posible capitalizar experiencias dado que Mi Emprendimiento ha fortalecido redes de incubación y colaboración con Parques Científicos y centros de innovación. Estas experiencias pueden ser aprovechadas por "Nuevos Actores Económicos" para ampliar su alcance y generar un efecto multiplicador.

Adicionalmente, en el caso del resultado 1, se ha realizado un mapeo preliminar de espacios de innovación con apoyo de la Unión de Informáticos de Cuba (UIC). Del mismo modo, se han generado conversaciones para colaborar con otras iniciativas de la UIC, como los Congresos Cibersociedad que organiza, y otros como un Hackathon que se está organizando. De la misma manera, se han continuado alianzas, reforzadas en otros proyectos de PNUD, con Parques Científicos (La Habana y Villa Clara fundamentalmente).

Igualmente se observan posibilidades de sinergia y alineación con el "Programa para la transición ecológica hacia municipios sostenibles en Cuba³" una iniciativa financiada por la Unión Europea (UE) y liderada por la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y las autoridades cubanas, incluyendo el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) a través del Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL).

Los municipios seleccionados para la implementación del programa "Municipios Sostenibles" son: Guanabacoa (La Habana), Isla de la Juventud, Martí (Matanzas), Manicaragua y Remedios (Villa Clara), y Yaguajay, Trinidad y Cabaiguán (Sancti Spíritus), y en ellos se estarán desarrollando acciones de fortalecimiento de la gobernanza local, así como de las capacidades de actores económicos locales (públicos, cooperativos y privados) en cadenas de valor territoriales.

³ <https://www.undp.org/es/cuba/noticias/nuevo-proyecto-de-cooperacion-apunta-hacia-la-transicion-agroecologica-y-energetica-sostenible-de-ocho-municipios-de-cuba>



Además de considerar alianzas con otras intervenciones, el mapeo de actores locales realizado durante las diferentes misiones, encuentros y talleres ha permitido identificar algunos actores clave para la implementación de acciones dentro del Componente 2:

- **Contratación y ejecución:** ANEC, Cámara de Comercio, Consultores UPR, PCT, Empresas interfaz, DOFLEINI, DESOFT, CIERIC, Centro Félix Varela, Centro de Superación del MINCEX
- **Plataformas y contenidos:** CEDET, Facultad de Economía UH, CE-GESTA, CESPANEC, "Guía de Negocios", Negolution, Valuarte

Para el resultado 2, en implementación por AFD se destaca el posible aprovechamiento de Metodologías y cursos compartidos. Por ejemplo, las metodologías como "ODS Cadenas de Valor" y los siete cursos desarrollados en "Mi Emprendimiento" pueden ser adaptados y utilizados por "Nuevos Actores Económicos" para formar a más beneficiarios. Además, las redes formales e informales creadas y fortalecidas en las aulas de "Mi Emprendimiento"⁴ y el personal formado como asesores/as empresariales pueden ser integrados en las acciones de "Nuevos Actores Económicos", ampliando así su alcance y eficacia. En el caso de las redes debe mencionarse el trabajo sostenido de "Mi Emprendimiento" con la red de mujeres emprendedoras.

En relación también a las líneas de actividad dirigidas al fortalecimiento de capacidades de atención a los NAE, el enfoque municipal de "Municipios Sostenibles" puede permitir aprovechar sinergias en la gestión y articulación de procesos con las direcciones de desarrollo municipal y su departamento de atención a los nuevos actores económicos. En este sentido también será clave aprovechar los espacios y capacidades que ha fortalecido a escala territorial el proyecto PADIT⁵.

Para el resultado 3 será relevante la extensión del producto de microcréditos diseñado en "Mi Emprendimiento" que puede servir como modelo para el desarrollo de nuevos instrumentos financieros en "Nuevos Actores Económicos". Esto incluye la posibilidad de ofrecer microcréditos en divisas para proyectos rentables e inclusivos.

Además, las capacidades de gestión empresarial desarrolladas en "Mi Emprendimiento" pueden ser utilizadas como criterio para seleccionar beneficiarios de los donativos o fondos de financiamiento gestionados por "Nuevos Actores Económicos". Por último, ambos proyectos comparten el objetivo de reducir desigualdades, especialmente para mujeres y jóvenes, mediante el acceso a financiamiento inclusivo.

⁴ <https://www.undp.org/es/cuba/proyectos/mi-emprendimiento>

⁵ <https://www.undp.org/es/cuba/proyectos/plataforma-articulada-para-el-desarrollo-integral-territorial-padit>



Igualmente, dado que ambos proyectos buscan potenciar el acceso de las MIPYMES a mercados internacionales, especialmente en áreas relacionadas con la exportación. Es importante rescatar las acciones desarrolladas con la Cámara de Comercio y ProCuba en "Mi Emprendimiento" así como con el programa de apoyo financiado por la AFD con ProCuba a través de un Fondo de Experticia Técnica y Transferencia de Experiencia (FEXTE) que se concluyó en diciembre 2024, para que sean aprovechadas por "Nuevos Actores Económicos".

El contexto socioeconómico doméstico presenta desafíos únicos que deben ser considerados al diseñar estrategias de apoyo a los NAE. Entre estos desafíos destacan la ausencia de un mercado cambiario formal para los NAE y las dificultades para ese sector de operar con cuentas bancarias en moneda extranjera.

Es por ello por lo que, en el caso del resultado 3, se han realizado diálogos con el Banco Central de Cuba (BCC) y se ha avanzado en la formulación de una Nota Conceptual para el desarrollo de un mecanismo de financiamiento en divisas para Nuevos Actores Económicos. Este producto será financiado desde los fondos que PNUD administra en el proyecto, particularmente del producto 3.1.

Del mismo modo se ha aprovechado la experiencia previa de otros proyectos de PNUD (PADIT, Economía circular en La Habana⁶), para diseñar un mecanismo de convocatorias que, respondiendo a las normas de PNUD, sea transparente y participativo, en el caso del apoyo directo a los NAE con maquinarias y equipamientos. En ese proceso será clave capitalizar las fortalezas de PADIT, aprovechar unidades de apoyo ya existentes a escala local; así como coordinar con las estructuras de desarrollo territorial de los gobiernos locales, de modo que la información discurra de la forma más amplia posible.

Para el resultado 4 ha sido clave el diálogo con MINCEX y su dirección de comercio exterior, para potenciar la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). En este sentido se han sostenido encuentros con los colegas de UNCTAD que estuvieron involucrados en la Fase I de la VUCE. El objetivo de esta nueva Fase es diseñar e implementar el despacho de mercancías, complementar y potenciar los servicios desarrollados durante la Fase I, integrar nuevas funcionalidades y mejoras que optimicen la experiencia del usuario y de los funcionarios, la eficiencia operativa y la escalabilidad del sistema. Estas mejoras también viabilizarían los trámites de los NAE, incrementando su uso de los servicios en la VUCE.

L. Definir el Plan Operativo General y Plan de Trabajo Año 1

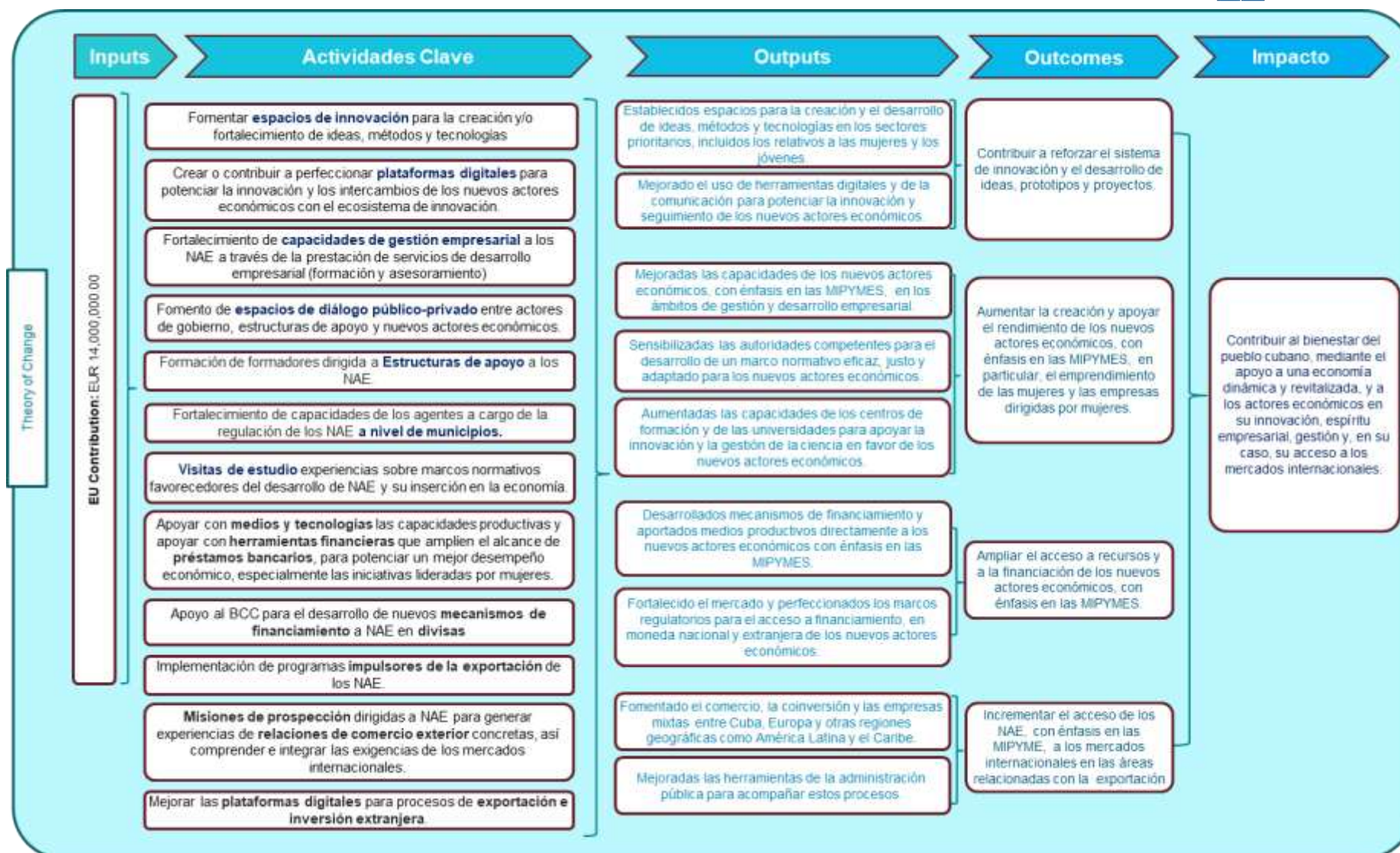
El Plan Operativo General se fundamenta en la necesidad de fortalecer el ecosistema de innovación y desarrollo empresarial, con énfasis en los nuevos actores económicos

⁶ <https://www.undp.org/es/cuba/proyectos/hacia-una-economia-circular-en-la-habana>



(NAE), en particular las MIPYMES y las iniciativas lideradas por mujeres. Actualmente, estos actores enfrentan retos para su crecimiento, tales como el acceso limitado a financiamiento, la falta de herramientas digitales, el proceso progresivo de implementación del marco normativo y la dificultad de acceso a mercados internacionales. Para abordar estos desafíos, se han diseñado una serie de actividades clave enfocadas en fomentar la innovación, fortalecer capacidades empresariales, mejorar el acceso a recursos financieros y promover la articulación público-privada.

A través de la implementación exitosa de estas actividades, se espera generar realizaciones concretas, como el establecimiento de espacios físicos y virtuales de innovación, la mejora de competencias en gestión empresarial y la creación de mecanismos de financiamiento más adecuados a los retos que presenta el contexto nacional e internacional. Estos logros permitirán alcanzar resultados sostenibles, reflejados en el crecimiento de los NAE, el aumento de oportunidades económicas para mujeres emprendedoras y la integración efectiva de las MIPYMES en cadenas de valor nacionales e internacionales. En última instancia, estos cambios contribuirán al impacto esperado de revitalizar la economía mediante un ecosistema empresarial dinámico, resiliente e inclusivo, promoviendo el bienestar socioeconómico y facilitando el acceso a mercados globales.





Las actividades clave se concentran en:

Fomento de la innovación y digitalización: Creación de espacios de innovación y perfeccionamiento de plataformas digitales para fortalecer el ecosistema emprendedor.

Capacitación y desarrollo empresarial: Formación en gestión empresarial, regulación y fortalecimiento de estructuras de apoyo a los nuevos actores económicos (NAE).

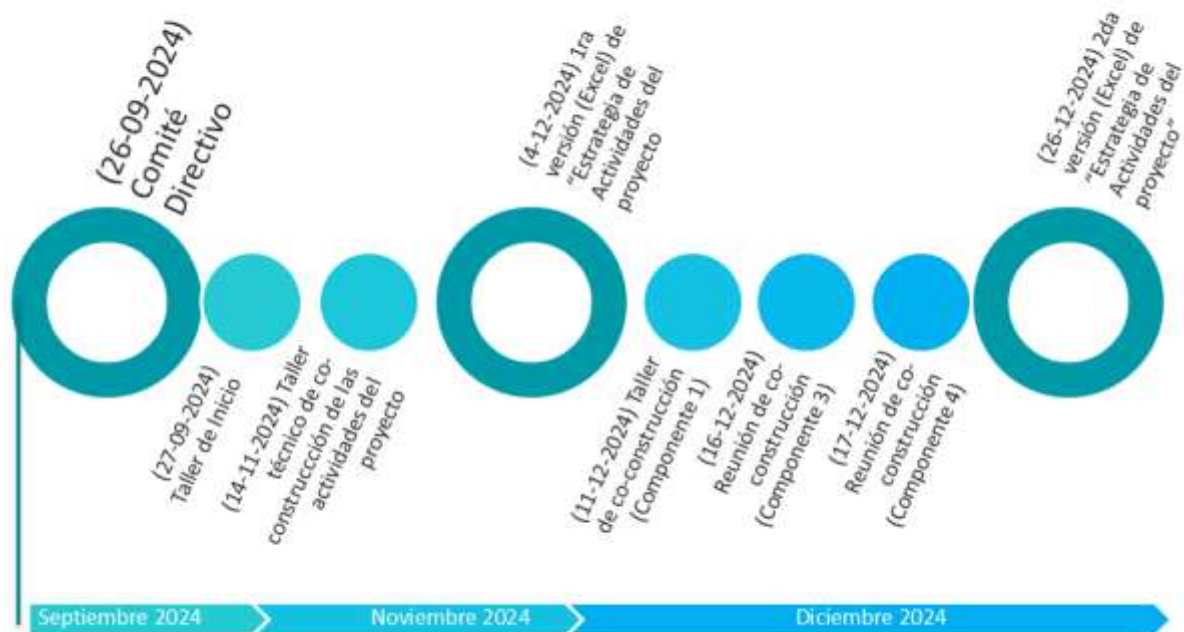
Acceso a financiamiento y tecnología: Apoyo con herramientas financieras, tecnologías productivas y desarrollo de mecanismos de financiamiento en divisas.

Promoción de exportaciones e inserción internacional: Implementación de programas de exportación, misiones de prospección y fortalecimiento de plataformas digitales para el comercio exterior.

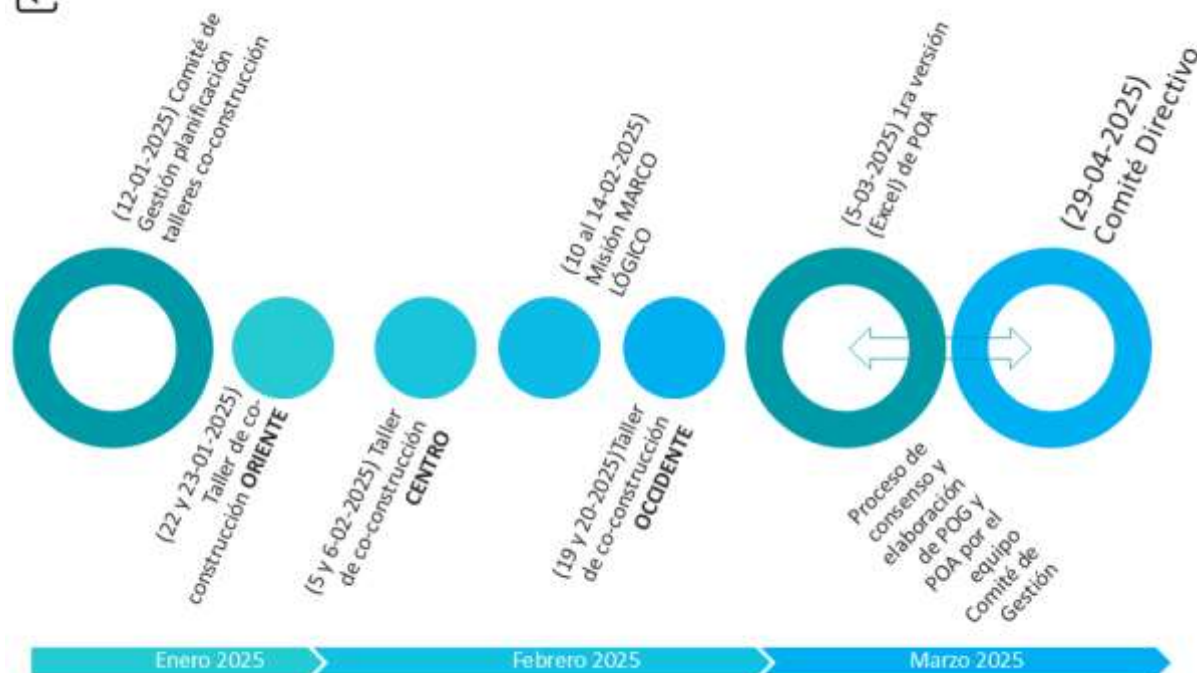
Todo ello acompañado de forma transversal con actividades dirigidas a fortalecer el **diálogo y articulación institucional**, con la promoción de espacios de diálogo público-privado y visitas de estudio e intercambios con países de la UE y la región sobre marcos normativos favorables.

Línea de tiempo: Proceso de construcción del plan operativo general y plan de trabajo para el Año 1

El proceso de construcción del Programa General de Actividades ha seguido una estructura de pasos involucrando a múltiples actores, iniciando con el Comité Directivo, pasando por espacios de co-construcción con los nuevos actores económicos, gobiernos territoriales y actores de la academia y la innovación (estructuras de apoyo a los NAE); para finalmente llegar a un proceso de consenso a lo interno del Comité de Gestión, a partir de las informaciones levantadas y de un análisis final del Marco Lógico del proyecto, sus indicadores, metas y plan de acción para lograrlas.



- Comité Directivo (26-09-2024)
 - Taller de Inicio (27-09-2024)
 - Taller técnico de co-construcción de las actividades del proyecto (14-11-2024)
- 1ra versión (Excel) de "Estrategia de Actividades del proyecto" (4-12-2024)
 - Taller de co-construcción (Componente 1) (11-12-2024)
 - Reunión de co-construcción (Componente 3) (16-12-2024)
 - Reunión de co-construcción (Componente 4) (17-12-2024)
- 2da versión (Excel) de "Estrategia de Actividades del proyecto" (26-12-2024)



- Taller de co-construcción ORIENTE (22 y 23-01-2025)
- Taller de co-construcción CENTRO (5 y 6-02-2025)
- Misión MARCO LÓGICO (10 al 14-02-2025)
- Taller de co-construcción OCCIDENTE (19 y 20-02-2025)
- 1ra versión (Excel) de POA (5-03-2025)
 - Proceso de consenso y elaboración de POG y POA por el equipo Comité de Gestión
- Comité Directivo (29-04-2025)

El Plan Operativo General ha sido construido de forma conjunta y participativa por ambas agencias (AFD y PNUD). A la propuesta original se han sumado los insumos obtenidos en los talleres e intercambios con actores relevantes.

El Plan Operativo General así como los Planes Operativo de Actividades de cada una de las agencias implementadoras se encuentra en el Anexo III. Programa Operativo General, correspondiente a este informe.

Igualmente, para el Año 1 (abril 2025 a junio 2026), se ha realizado una programación detallada de actividades, las cuales se presentan en el Anexo IV. Plan de Trabajo Año 1.



M. Conformación del Plan de adquisiciones y programa de capacitaciones, asistencias e intercambios técnicos nacionales e internacionales

Una vez definido el Programa General de Actividades se ha podido proceder con la elaboración del Plan de Adquisiciones.

Para el abordaje de las contrataciones en el marco de los componentes y actividades de la AFD se han abordado las características y retos en los procesos de contratación de servicios a nivel nacional tanto para servicios de MiPYMEs como de experticia individual. Se han realizado consultas con expertos legales a este respecto, y por lo tanto, el plan de adquisiciones para los componentes de AFD refleja las opciones viables para la adquisición de bienes y servicios en el marco de la dotación presupuestaria de su responsabilidad.

La agencia implementadora PNUD ha conformado un Plan de Adquisiciones del 1er año, ajustado a las actividades comprometidas en el marco de su Plan de Acción en concordancia con sus normas corporativas y teniendo en cuenta su amplia experiencia en adquisiciones para implementación de proyectos en el país. Este formato organiza la información por tipo de adquisición, beneficiarios, las características de la adquisición, el año en que se espera ocurra, la actividad de Plan Operativo a la que responde, y su costo estimado.

N. Validar las actividades que serán realizadas

Todos los procesos y actividades que se han propuesto han recibido la validación por parte de la agencia implementadora y han sido extensamente presentadas y debatidas en el marco de los comités de gestión celebrados. Corresponde ulteriormente al Comité Directivo la validación formal de las mismas en la reunión prevista el día 27 de abril de 2025.

O. Identificar los potenciales espacios creativos para apoyar el proceso de desarrollo de ideas y proyectos, iniciando diálogos con universidades, parques científicos, y otros actores.

El Sistema de Innovación en Cuba recibió un impulso con la aprobación del Decreto-Ley 7/2020 "Del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación" (GOC-2021-765-O93) que, entre otras cosas, potenció la creación de nuevas entidades dinamizadoras de la innovación: empresas interfaces de las universidades, Parques Científico-Tecnológicos, Fundaciones de I+D.



A partir del levantamiento de información sobre los espacios de innovación existentes, se han recogido 59 que forman parte del sistema de educación superior. Estos están divididos entre universidades, centros de investigación, empresas de interfaz, entre otros. Adicionalmente se han mapeado otros 10 espacios que funcionan en el país, incluyendo incubadoras de empresas, laboratorios de creación y centros de innovación. Estos espacios están distribuidos en diversas provincias y algunos se especializan en varios sectores. Cada uno de ellos ofrece infraestructura y servicios de apoyo para el desarrollo de proyectos, ideas y prototipos innovadores, facilitando la colaboración entre emprendedores, investigadores, gobierno y empresas. En la fase de implementación está previsto realizar un diagnóstico de todos estos espacios con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades para fomentar la cooperación con los NAEs, para el desarrollo de iniciativas y para fomentar redes de colaboración entre ellos con el fin de crear un ecosistema de innovación robusto y dinámico e impulsar con ello el desarrollo tecnológico y económico del país.

En este contexto, es significativo destacar que en los últimos cinco años se han estado consolidando algunos de ellos. Entre ellos, cabe mencionar:

1. Los parques científicos y tecnológicos (La Habana, Matanzas, Villa Clara y Holguín) como espacios donde confluyen universidades, centros de investigación y empresas para dinamizar la innovación y el desarrollo económico. Buscan resolver cuatro temas fundamentales de la política científica y de innovación del país: crecimiento del potencial humano, financiamiento de la ciencia y la tecnología, conexiones entre actores y el impacto en la economía. El más consolidado de ellos es el de La Habana. Los parques científicos y tecnológicos han demostrado ser esenciales para la respuesta rápida a desafíos y para la implementación de políticas de innovación
2. Laboratorios de Innovación co-Lab son parte de una red creada por la Unión de Informáticos de Cuba (UIC) con el apoyo de la Unión Europea. Estos laboratorios están ubicados en cinco provincias: Pinar del Río, Mayabeque, Cienfuegos, Camagüey y Las Tunas. Su objetivo principal es facilitar la transformación digital en el sector de la cultura mediante la co-creación y co-participación ciudadana. Estos laboratorios promueven la participación activa de los ciudadanos, especialmente de las mujeres, en proyectos que buscan resolver problemas locales y mejorar el patrimonio cultural.
3. Incubadora de la Fundación de I+D de la Universidad de La Habana y Laboratorio de Innovación Social. Tiene sus antecedentes en la primera incubadora de proyectos de innovación y emprendimiento en Cuba, emergida en la facultad de Economía de la UH, en colaboración con la Universidad de Humboldt de Berlín. Actualmente constituye uno de los espacios más dinámicos de apoyo a los emprendedores en La Habana. Impulsa la experimentación y el desarrollo de



proyectos que contribuyan al desarrollo local y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

4. Fab Lab de la Oficina del Historiador de la Ciudad. Espacio creado por la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana para fomentar la innovación y el uso de tecnologías digitales en la restauración y conservación del patrimonio histórico.

5. FabLab Makercitos. Proyecto de Desarrollo Local, Café 3D, mini fablab situado en La Habana con herramientas para formación de niñ@s, jóvenes, artistas, ingenieros, educadores y comunidades para cambiar patrones de importación de recursos y generación de desechos.

A las experiencias mapeadas deben añadirse los diálogos realizados en el marco de los talleres regionales con incubadoras, universidades empresas interfaz y PDL que realizan actividades relacionadas con la innovación. 31 representantes de estos espacios participaron en la co-construcción del proyecto, 14 de Oriente, 6 del Centro y 11 de Occidente. En Oriente se destacó el rol del PDL Centro Tecnológico de Holguín y los PDL y MIPYME estatal que han surgido para incubar tanto en Centros de Desarrollo Local como en forma de PDL. En el Centro se evidenció una articulación entre las empresas interfaz de Sancti Spíritus y las capacidades de Cienfuegos, así como la existencia de un tejido innovador muy desarrollado en Villa Clara (Parque Científico y empresa interfaz SICTE); por último, en Occidente se evidencia un ecosistema más desarrollado con múltiples actores, como PDL, Parques Científicos (Habana y Matanzas), centros de desarrollo local e incubadoras, con proyectos en diferentes grados de consolidación, pero trabajando en cada una de las provincias.

Además de estas experiencias, se han identificado, caracterizado y efectuado diálogos con otros espacios de incubación y acompañamiento empresarial con potencial para ser potenciados en el marco del proyecto. Tal es el caso de los 4 proyectos de incubadora desarrollados en el proyecto Mi Emprendimiento en Pinar del Río, Villa Clara, Granma y Holguín.

V. Dificultades encontradas y medidas adoptadas para superarlas

Durante esta fase dos huracanes - Óscar en octubre y Rafael en noviembre 2024 - han atravesado la isla provocando situaciones complejas, así como días enteros en los que no había corriente eléctrica, lo que ha afectado la capacidad para el trabajo, provocando la cancelación de actividades previstas, así como la cancelación del viaje de una de las expertas de la UGP interina. En el caso de los días en los que el huracán Óscar azotó la isla estaba programado un taller de co-creación que tuvo que ser reagendado. Se han podido organizar no obstante jornadas de



trabajo en espacios que han podido garantizar el fluido eléctrico continuo y condiciones mínimas para los participantes de reuniones.

La instalación definitiva del personal adscrito a la UGP ha sido igualmente un reto, con dificultades por un lado en la regularización del personal internacional reclutado, y por otro lado en la contratación del personal local.

Tras varios trámites entre MEP-INIE con MINCEX, de la AFD con MINCEX y de la decisión tomada por la Embajada de Francia, se pudo avanzar con una Nota Verbal que nombraba al director del proyecto. Además, se elaboró un suplemento a los TDR del proyecto, que está en fase de firma y ratifica la figura del director del proyecto, y nombra al coordinador de actividades como el experto cooperante de la UGP.

Al no estar ni Mancala ni el consorcio Mancala- AENOR registrados en el país, la contratación de personal nacional ha requerido de una empresa interfaz. Tras múltiples encuentros con diferentes empresas empleadoras estatales, se pudo formalizar la contratación del personal nacional a través de la empresa Gamma.

Finalmente, los equipos de la UGP se instalarán en abril 2025 en las oficinas alquiladas dentro de los locales del PNUD. Los costos de alquiler serán imputados al presupuesto del proyecto gestionado por la AFD y están definidos en el marco de un contrato de arrendamiento firmado entre el PNUD y la AFD.

VI. Conclusiones de Fase de inicio

Coordinación

La fase de inicio ha implicado un alto nivel de compromiso en la coordinación de esfuerzos para alcanzar una definición más concreta del proyecto. Se han realizado numerosas reuniones tanto del Comité de Gestión (reuniones semanales durante estos meses) como de las agencias con actores e instituciones cubanas para poder elaborar un Plan Operativo General reflexionado, cohesionado y consensuado por las partes implementadoras.

Esta fase que ha requerido alto nivel de coordinación ha puesto de manifiesto la importancia del trabajo en equipos multidisciplinarios en el que se pueden complementar los saberes sobre el qué y el cómo, que son fundamentales en este contexto.

También se ha de destacar la necesidad de coordinación para la correcta conciliación de normativa de todas las partes involucradas, que se refleja tanto en el Manual de Gobernanza como en los diferentes Planes de Adquisición.



Liderazgo del MEP-INIE

Dada la naturaleza multifocal de la Acción, la planificación y la coordinación con la acción del Gobierno han sido clave para el éxito de la participación multi-actor en los talleres y convocatorias. El MEP ha realizado una labor de eje vertebrador entre la alineación con las políticas nacionales y la acción de las agencias implementadoras, a través de la coordinación del Proyecto con los planes mensuales del Gobierno, asegurando mayor impacto de la intervención sobre los territorios y junto con los actores de los mismos. En este sentido, es de destacar el rol protagónico del MEP como organismo rector y coordinador del Proyecto, quien con el acompañamiento del INIE, y su compromiso con el avance del mismo, ha coordinado, mediado y guiado la acción del Comité de Gestión y las partes involucradas para la conclusión de esta fase de inicio.

Realización de Talleres

La organización de talleres a lo largo de la isla ha permitido ratificar la heterogeneidad de los territorios y sus ecosistemas de apoyo al emprendimiento diferentes. Se ratifica efectivamente el valor de los talleres regionales para capturar las diversas miradas al emprendimiento de los NAE en todo el país. Además, las metodologías de abordaje de los talleres han sido apropiadas y han permitido extraer informaciones valiosas que se han trasladado a la definición de actividades reflejada en el POG. Los talleres han aportado visibilidad no sólo del Proyecto y sus actividades, sino también para apoyar una cultura de rendición de cuentas sobre el proceso nacional de apoyo a los NAEs.

VII. Recomendaciones para la Fase de Implementación

Coordinación, comunicación y complementariedad

Mantener una comunicación fluida entre los miembros permanentes en la ejecución del proyecto UGP/AFD, PNUD y MEP_INIE y DUE preservando el espíritu de trabajo en equipo y los consensos que será determinante para generar mayores eficiencias en el uso de recursos humanos y materiales. Así mismo, mantener una adecuada coordinación de actividades en el marco del proyecto, con otros proyectos financiados por la UE en el sector de los NAE y desarrollo municipal, será necesario para generar complementariedades y crear sinergias y racionalización de esfuerzos, maximizando de esta manera los impactos.



Convocatorias y contrataciones

Será necesario continuar analizando la ingeniería financiera de los componentes 2 y 3 para garantizar una adecuada contratación de servicios con NAEs que garanticen programas atractivos de remuneración competitiva, capacitación, y tenga un efecto en el mercado nacional de retención de talentos. El trabajo realizado durante la fase de inicio indica que el lanzamiento de algunos tipos de convocatorias podría ser regional y no sólo sectorial. Igualmente, lanzar convocatorias sectoriales para iniciativas que requieran equipamientos similares -módulos estandarizados- como minindustrias, sistemas fotovoltaicos, entre otros, podría garantizar que se agilicen los procesos para generar eficiencias para el Proyecto. PNUD considera comenzar el lanzamiento de convocatorias por el apoyo directo, en el sector Agroalimentario y en la región oriental.

Será fundamental asegurar la transparencia de todas las etapas del proceso de convocatoria, evaluación y selección de proyectos beneficiarios con el fin de mantener la adhesión de los agentes clave y del ecosistema de NAEs.

En este apartado, será necesario convocar con rigor, y anunciar el lanzamiento de convocatorias por diversos medios, utilizando también los datos recogidos en la Plataforma de Actores para hacer llegar información amplia y correctamente a agentes y usuarios interesados. De manera paralela, será importante fortalecer capacidades en los Comités de Evaluación.

Generación de alianzas y efecto multiplicador

El impacto que busca el Proyecto deberá darse en personas y territorios, ámbito donde tendrá lugar la transformación. Es por tanto importante señalar que los territorios deberán asumir mayor presencia, con un rol más activo, construyendo de forma conjunta las acciones que se realizarán a esa escala. Fortalecer las capacidades de las instituciones locales, como ente que articula la gestión y la inserción de los actores económicos en las estrategias de desarrollo será clave para un acompañamiento eficaz a actores de apoyo a las NAEs al tiempo que permitirá garantizar la sostenibilidad de la Acción más allá de la presente intervención.

Por otro lado, la realización de un mapeo junto con la elaboración de estudios de factibilidad permitirá identificar (nuevos) espacios de innovación seleccionados a los que potencialmente el Proyecto podrá apoyar.

El contexto vibrante y cambiante de la intervención obligará a las agencias a generar y /o fortalecer alianzas con otros actores clave, proyectos y agencias, lo que se espera para maximizar los impactos de la Acción en beneficio de la población cubana.

Anexos

Anexo I. Marco Lógico

Anexo II. Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

Anexo III. Programa Operativo General

Anexo IV. Plan de Trabajo Año 1

Anexo V. Manual de Procedimientos

Otros documentos:

F. Plan de adquisiciones

G. Propuesta de metodología para las convocatorias



Taller Regional del Occidente (febrero 2025)



Taller nacional de co-construcción (septiembre 2024)